

At skabe meningsskabende arbejde - og undgå pseudoarbejde

Sammenfattet af Erik Staunstrup¹

Vi tilbringer cirka en tredjedel af vores tid på arbejde. Derfor ønsker langt de fleste at beskæftige sig med noget meningsfuldt. Arbejdstiden skal helst bestå af opgaver, der dels giver mening for os og udfordrer os så vi skal stå på tæer for at følge med. Dels skal opgaverne være med til at skabe værdi for virksomheden og dens kunder, eller for en offentlig institution og de borgere, der er i fokus der.

Men lige så ofte oplever vi dog at hænge fast i rutineopgaver – ofte noget vi bare plejer at gøre. Det kan fx være at holde lange rituelle møder, der ikke reelt fører til noget eller bruge tid på at registrere oplysninger i systemer, som vi ikke kan se anvendelse for. Den slags opgaver kalder Anders Fogh Jensen og Dennis Nørmark for pseudoarbejde, som vi bør rydde op i og erstatte med handlinger, der giver udvikling og skaber værdi.²

GÅ HJEM!

For at være effektive i arbejdet er vi tilbøjelige til selv at opfinde arbejdsgange, skemaer, møder der kan koordinere, samordne, sortere, fordele og give overblik. Arbejdsdagen er ofte præget af stor travlhed, og det er først, når dagens dont er omme, at vi begynder at tænke over, at det kunne være rart at have et overblik. Så det er først, når vi er ved at gå hjem, at vi får skabt tid til at producere disse ”opfindel-

ser”, der kan skabe overblikket. Vi burde egentlig gå hjem. Men vi skal lige... mens vi har inspirationen og synes, vi kan se den nye løsning for os...

Det gode råd er i stedet: ”Gå hjem!”. Mange af disse løsninger viser sig i hverdagen at blive tidsrøvere, som vi selv har opfundet og dermed har forpligtet os selv til at anvende – uden at det fremmer effektiviteten eller gennemsigtigheden i hverdagen. Vi søger ofte udvikling i

¹ Artiklen er sammenfattet på baggrund af samtalerne blandt deltagerne i IFLI-mødet: Middag Med Mening afholdt den 28. februar 2019 med emnet: Mening i jobbet eller pseudoarbejde?

² Anders Fogh Jensen og Dennis Nørmark: Pseudoarbejde, Gyldendal Business, 2018.

Læs en kort omtale her: Gitte Redder: Vi får stress at meningsløst arbejde, https://www.ugebreveta4.dk/vi-faar-stress-af-meningsloest-arbejde-og-usikre-lede_21269.aspx

vores job, og den kommer bestemt ikke uden, vi føler, at vores job giver mening. Det er måske derfor, vi selv laver disse ”opfindelser”, som vi tænker kan skabe mening?

HVAD REGISTRERER VI OG HVAD BRUGES DET TIL?

De systemer, vi omgiver os med, er blevet så stor en del af vores hverdag, at man på mange arbejdspladser har travlt med at følge trit med den arbejdsopgave at registrere rigtig mange oplysninger gennem dagen. Medarbejderne føler ofte, at det ikke giver mening eller værdi for nogen. Det kan være en forklaring på, at vi er tilbøjelige til at opfinde supplerende systemer i håb om at skabe gennemsigtighed, skabe ”smutveje”.

Måske er den manglende gennemsigtighed en del af forklaringen på, at medarbejderne føler registrering i de mange systemer som pseudoarbejde? Men ofte anvendes data faktisk til noget nyttigt. Måske er der et manglende link mellem arbejdet med at registrere data og den senere anvendelse af resultaterne? Måske burde du som leder fortælle medarbejderne mere om, hvad de registrerede data bruges til? Det kunne formentlig være en god idé at inddrage medarbejderne i en dialog om, hvordan de registrerede data kan anvendes, så de giver mening både for medarbejderne og på ledelsesniveau.

Det er nemlig ikke al registrering, der er pseudoarbejde, selv om det kunne ligne. Hvis man fx i hjemmeplejen undlader at registrere oplysninger om besøg hos borgerne, kan det fx betyde, at hjemmeplejen giver dårligere info til brug ved budgetforhandlingerne. Det dårligere

informationsflow opefter i systemet giver manglende forståelse for opgavernes kompleksitet – og dermed en mindre vilje til fx at sikre flere ressourcer eller at bidrage til belysning af andre tilgange. Det kan også blive svært at påvirke budgetforhandlingerne, blandt andet, fordi de manglende informationer gør det vanskeligt rent statistisk at trække oplysninger over tid, så man kan se udviklingen.

De mange krav til dokumentation, kan ofte betragtes som en form for kontrol, men er det fx kontrol, hvis du som leder fx helst ser, at dokumentationen indtastes sammen med kunden eller borgeren undervejs i samtalen? Det kan sagtens være en fordel for alle parter, fordi der på den måde opstår en åbenhed om dokumentationen, som kan imødegå misforståelser og samtidig skabe en fælles forståelse af hvilke løsninger, der fokuseres på i situationen.

På den anden side kan det også være et etisk spørgsmål, hvorvidt man ønsker at forholde sig rationelt og i en lineær løsningstankegang over for borgeren eller kunden. Lige præcis her, hvor registreringerne kan gøres samtidig med, at arbejdet udføres, øger det forståelsen af vigtigheden og gennemsigtigheden – og modvirker fornemmelsen af pseudoarbejde. Til gengæld kan fokus på egen effektivitet og engagement betyde, at man som medarbejder/sagsbehandler risikerer at være mindre nærværende i situationen. Rent etisk kan det være en udfordring, men det kan også signalere respekt for borgeren, at man skriver dokumentationen sammen. Det er dog ikke nødvendigvis det, der fremmer dialogen i situationen. Ofte kan det være bedre at få startet en refleksion, der så senere kan registreres og dokumenteres.

FOKUS PÅ DE FAGLIGE FORMÅL

Vi må huske, at langt de fleste medarbejdere brænder for deres faglighed, og det, der giver mening, er at have en arbejdsdag, hvor netop fagligheden sættes i spil. Her kan de mange registreringer føles som et benspænd, der så at sige stjæler tiden på bekostning af at kunne udføre arbejde, der betyder, at man kan udvirke fagligheden i praksis. Det er dét, der for mange medarbejdere giver fylde og mening i hverdagen.

Et eksempel er ansatte i børneinstitutioner, der skal dokumentere de faglige aktiviteter, som de har haft sammen med børnene. Det bruges både fagligt internt og lægges på Intranettet, så forældrene kan følge med. Forældrene vil gerne se deres eget barn, og det bliver derfor hurtigt vigtigt at tjekke, at alle børnene er repræsenteret. Så fra at tage billeder alene til brug for udvikling af faglighed, kan det let blive en udvidet opgave, hvor det også overfor forældrene dokumenteres, at det enkelte barn har haft det godt.

Dermed rejser det spørgsmålet, hvad det giver mening at registrere? Fokus flyttes fra at have fagligheden med i sit samvær med børnene, til både at have fokus på dét, plus også at skulle holde øje med, at der bliver samlet relevant dokumentation, til både internt fagligt arbejde og til visning for forældrene.

Det rejser spørgsmålet, om vores øgede færden på sociale medier har smittet af på kravene til registrering? Er vi ved at skabe forventninger om, at alle skal kunne se alt? Og betyder denne form for gennemsigtighed i forhold til omverdenen, at registreringer føles som pseudoarbejde, der ikke skaber mening i jobbet for med-

arbejderne, så de føler det går ud over udøvelsen af deres faglighed?

I nogle institutioner tages fokus tilbage til fagligheden ved udelukkende at tage de faglige billeder. Billeder af hænder og fødder i bevægelse og af dét, der er vigtigt at huske fagligt. Uden genkendelige ansigter. En løsning, hvor det er tænkt ind, hvilken primær nytte, vi vil have af dokumentationen. Og hvordan vi kan gøre det med mindst muligt forbrug af ressourcer, sådan at vi kan komme tilbage til kernen i arbejdet, der er samværet med børnene.

IND TIL KERNEN

Det kan være svært at finde en balance, der kan tilfredsstille alle, så omgivelserne får den dokumentation og gennemsigtighed, som de kræver, samtidig med at medarbejderne føler, at deres arbejde skaber mening og er med til at udfordre og udvikle deres faglighed. En måde at gribe det an på kan være at finde ind til kernen og registrere de data, der er behov for omkring den.

Jo mere dokumentation man kræver, des mere skaber medarbejderne "smutveje" for at mindske tidsforbruget til det mindst mulige, fx ved at standardisere formuleringer, så det kan fremme en effektiv dokumentation. Dermed bliver dokumentationen ikke så fyldig og tilpasset den enkelte situation, kunde eller borger, og risikerer at miste en stor del af sin værdi. På den anden side kan det være svært at formulere helt unikke dokumentationer hver gang. Vi handler vel i mange tilfælde ud fra en pulje af erfaringer, som vi trækker på – en slags standard.

Der ser ud til at tegne sig et billede af, at disse punkter kan tegne en ny vej frem for at finde balancen mellem den nødvendige dokumentation på den ene side, og den meningsgivende faglighed på den anden side:

1. Gøre op med kontrol
2. Mindske registrering
3. Fokus på kerneopgaven
4. Administrativt systemsprog
5. Meningsskabelsen
6. Selvledelse

1. GØRE OP MED KONTROL

Inddrage medarbejderne i dialog om registrering af data, og hvad disse data bruges til PLUS i et ressourceperspektiv, hvad medarbejderne kan bruge det til i forhold til deres faglige arbejde (ikke benspænd).

2. MINDSKE REGISTRERING

Som nævnt ovenfor er opgaven at finde ind til kernen af hvilket behov, der er for at registrere, og hvor meget. Det kan være en vanskelig opgave, specielt når mange systemer er planlagt og vedtaget oppefra, og efter indførelsen i organisationen kan være vanskelige at få tilrettet.

Fx kan nogle arbejdsgange være stivnet i en tidligere teknologi, som fx dét at have mapper med udskrifter. Her kunne medarbejderne selv have ryddet op i systemet, men genererer ofte selv en form for pseudoarbejde ved at følge gamle vaner, uden at spørge sig selv: ”Hvad sker der, hvis vi lader være?”

3. FOKUS PÅ KERNEOPGAVEN

På samme måde som med registreringer er vi også her spundet ind i et net af ting, vi plejer at foretage os. Vi kan forsøge at refokuserer ved at skære ned på aktiviteter, hvor man i stedet kan bruge tiden til noget andet – nemlig kerneopgaven.

Vi kan også spørge os selv: ”Hvordan understøtter vores systemer fagligheden?” Eller: ”Støtter systemerne udelukkende dokumentationen?”

Hvis vi skal genfinde skabelsen af mening i hverdagen og undgå pseudoarbejde, må vi tage udgangspunkt i fagligheden og se på vores vej frem med fagligheden i fokus. Det kan vi fx gøre ved at forsøge at finde ud af, hvad medarbejderne gerne vil have til at fylde (rent fagligt) i hverdagen og sørge for, at det kommer ind i planlægningen. På den måde kan der skabes ”high-lights” i deres faglighed i hverdagen, og de kan leve højt på disse ”high-lights”, når de andre opgaver skal udfyldes. Med en vejrmetafor kan vi sige, at der må godt være gråvejrsdage, så bliver man glad for at se solen. Til gengæld skal der være tilpas mange solskinsdage, så man kan lade op til gråvejret. Hvis der på den anden side udelukkende er solskinsdage, så risikerer man måske at brænde ud.

4. ADMINISTRATIVT SYSTEMSPROG

De systemer, vi anvender i hverdagen, er ofte udformet i et sprog, der kan tilfredsstille administrative og kvalitetsmæssige standarder. Vi opfatter det som en form for systemsprog, hvor

tingene benævnes med andre ord, end vi bruger i hverdagen.³

Vi værner os naturligvis til at bruge systemerne, men de kommer alligevel til at virke som en form for benspænd, fordi de almindeligvis ikke tager udgangspunkt i de faglige vurderinger, men i stedet har fokus på hvilke administrative krav, det enkelte system er sat til at opsamle informationer om.

Det kan i sig selv være medvirkende til, at medarbejderne opfatter det at registrere oplysninger i systemet som en form for pseudoarbejde, der foregår i en administrativ verden langt fra den daglige faglighed.

5. MENINGSSKABELSEN

Vi har tidligere nævnt, at en faktor der kunne have betydning for opfattelsen af registreringer som pseudoarbejde kunne være den manglende mening mellem registreringen og anvendelsen af data. På den anden side kan en for høj grad af fokus på at skabe mening formentlig også blive en udfordring. Hvis processen med at skabe den fælles mening om alle former for registreringer tager overhånd, så vi bruger alt for meget tid på det i stedet for at være faglige. På den måde risikerer vi, at meningsskabelse i sig selv bliver opfattet som pseudoarbejde, hvis der altid skal skabes en fælles mening om alting.

Vi bruger ofte møder til at skabe fælles mening, ofte i forbindelse med at koordinere vores handlinger i forhold til systemerne og deres

virkemåde. Det vil sige, at vi her ofte taler i systemsprog og beskæftiger os med administrative rutiner frem for fagligheden. Som ledelse bør man være opmærksom på, at møderne bør have forskelligt fokus, så nogle er rettet mod det faglige, andre mod det sociale aspekt i hverdagen og naturligvis bør der også være møder om det administrative.

Samtidig er det også vigtigt, at møder ikke altid er problematiserende. Der skal helst ikke opstå en fornemmelse af, at møder kun drejer sig om at løse problemer. I så fald bliver det at gå til møde i sig selv betragtet som pseudoarbejde.

6. SELVLEDELSE

De mange møder, den megen meningsdannelse, de mange registreringer har alle til formål at koordinere og skabe overblik. Komplexiteten i vores arbejde er stigende og behovet for koordinering er reelt til stede. Spørgsmålet er, om vi i stedet kunne sætte medarbejderne i stand til selv at koordinere indbyrdes, selv at tage stilling til hvad, der giver bedst mening i situationen, uden at vi af den grund mister den kvalitet, som vi søger at opnå gennem den fælles koordinering?

Systemer er per definition bygget over fastlagte arbejdsgange, der er designet ud fra vedtagne forudsætninger. Ofte møder vi i hverdagen situationer, hvor vi er nødt til at "bøje" systemerne for at kunne imødekomme en given situation. *Det er her selvledelsens ansvar for at kunne træffe beslutninger sættes i spil.* Det er

³ Systemsprog omtales i: Annemette Digmann og Claus Sørensen: Dialog mellem ledelsesniveauerne – hvorfor er det så svært?, www.lederweb.dk 26. juni 2006.

her, det monotone pseudoarbejde med registrering i forhold til fastlagte kriterier og arbejds-gange må vige pladsen for mere motiverende arbejds-gange, hvor beslutningerne er overladt til den enkelte.

Det er her, vi som ledere kan være nervøse for at miste kontrollen og tilsvarende her, hvor medarbejderne kan blive nervøse for selv at skulle træffe beslutninger. Den usikkerhed, der ligger i selv at have ansvaret, kan være belastende. Man sætter sig selv i spil og på spil. Det er mere trygt at forholde sig til de vante og vedtagne arbejds-gange, men på den anden side kan netop det ofte føles som pseudoarbejde.

Det kan være udfordrende at finde balancen, men vi har givetvis behov for begge dele. Hvis vi altid skulle bedrive selvledelse og selv tage ansvar for alle handlinger og beslutninger, så ville det naturligvis sætte os i mange situationer, hvor vi vil kunne udvikle os og vores faglighed. På den anden side kan det også være opslidende, at man hele tiden skal holde et klart fokus og træffe klare og velovervejede beslutninger.

Det kan derfor være en nærliggende tanke, at vi trods al den kritik, vi udsætter pseudoarbejdet for, på den anden side har brug for i perioder at kunne trække os tilbage til mere trygge rammer og beskæftige os med strukturerede og systematiske arbejds-gange, der fordrer en logisk fremgangsmåde, som vi kan lære os at følge. Det kan være med til at give ro i hverdagen.

Her melder der sig en skelnen mellem rutinearbejde og pseudoarbejde. Det er nemlig ikke hensigtsmæssigt at sidestille de to begreber. Der er faktisk noget rutinearbejde, der bare skal udføres – og som giver god mening i hver-

dagen. Pseudoarbejdet betragtes til gengæld som en form for arbejde, der udføres som en slags ”tomgang” – nogle rutiner, der ikke længere giver mening, eller nogle SKAL-opgaver, hvis udspring ligger langt fra de krav, der i hverdagen stilles til faglighed og løsninger.

Italesættelse af hvilke opgaver der løses i hverdagen, og hvilken relevans de har for hvem, vil give en opmærksomhed på arbejde, der giver mening, rutinearbejde og pseudoarbejde. Med et sådant fælles fokus på de tre former for arbejde vil alle kunne bidrage med at finde noget, der kan betegnes som pseudoarbejde og få det afviklet. På den måde kan arbejdstiden i højere grad anvendes mere balanceret til de nødvendige rutineopgaver, samt til at skabe udviklende arbejde, så medarbejderne kan få deres faglighed sat i spil.

OPSAMLING

Det udviklende element i hverdagen er en vigtig motor for at drive motivationen. Det at medarbejdere og ledere får deres faglighed udfordret og sat i spil er en medvirkende faktor til, at der skabes motivation og merværdi, både for de ansatte og for kunder/borgere.

Specielt i det offentlige er motivationen båret af, at man med sin faglighed kan skabe en ”produktion af offentlig værdi ... [der] drives af ønsket om at gøre noget godt for samfundet eller fællesskabet”⁴.

⁴ Margit Neisig: I samfundets tjeneste - Kapitel 4 i Peter Aagaard og Annika Agger (red.): Ledelse i politisk styrede organisationer, Hans Reitzels Forlag, 2017.



Et mantra til efterfølgende kunne derfor være:
”Væk fra tastene!” Digitaliseringen og robotteknologien kan efterhånden lave pseudoarbejdet og en stor del af rutinearbejdet.

For at bevare og udbygge engagementet og motivationen blandt ledere og medarbejdere kan vi med et andet mantra sige at ”rettidig omhu” er løsenet for at finde frem til pseudoarbejde og kaste lys på det, så der skabes plads til en bedre balance, der tillader mere mening og udvikling i hverdagens arbejdsopgaver.