

# Vi har selv nøglerne til vækst

*Af Per-Henrik Goosmann, journalist*

**Hvis ledere og medarbejdere i både den private og offentlige sektor ikke bliver mere effektive og øger produktionen, bliver det ikke os selv, der skaber fremtidens vækst og velfærdssamfund. Men ifølge CEO Michael Kongsted fra konsulenthuset PEP Worldwide sidder vi faktisk med nogle af de væsentligste nøgler til vækst allerede nu. Og i fremtiden skal vi tænke mindst lige så meget på, hvordan vi arbejder, som på vores faglighed.**

Det er netop her, hvor lighedstegnet mellem det at udføre sit arbejde målt på både effektivitet og produktivitet og vores faglige kompetencer skal til diskussion, mener Michael Kongsted fra den danske del af konsulentfirmaet PEPWorldwide:

“Vi mangler ganske enkelt den dimension i vores arbejdsindsats, at langt de fleste af os ikke er uddannede til eller har lært at arbejde effektivt. På dette meget væsentlige punkt er vi alle mere eller mindre selvlærte og besidder vidt forskellige grader af evner, mens vi har brugt og bruger store personlige og samfundsøkonomiske ressourcer på at opnå en meget høj faglighed og specialisering. Dette paradoks skal vi ændre på, før vi for alvor kan påstå, at vi er klar til at genskabe væksten og dermed morgendagens velfærdssamfund.”

## **Struktur på de gode intentioner**

Ifølge PEPWorldwide, som i de seneste 20 år har rådgivet om effektivisering og planlægning på arbejdsmarkedet - og i den private og den offentlige sektor – har både ledelse og den enkelte medarbejder også et ansvar for, at bestræbelserne på at skabe vækst gennem øget effektivitet og produktivitet ikke ender i en negativ spiral med stress og manglende overblik.

“Udgangspunktet er, at vi alle har de bedste intentioner og vil give vores positive bidrag til udviklingen. Sådan er vi danskere på arbejdsmarkedet. Men hvis indsatsen ikke er struktureret godt nok, og hvis vi ender med en oversvømmet hjerne, så opnår vi lige præcis det modsatte af det, der var vores intentioner; vi udstødes helt eller delvist fra arbejdsmarkedet og skaber enorme samfundsøkonomiske problemer, som vi ikke kan løse ved eksempelvis at tillokke udenlandsk arbejdskraft til at erstatte den danske – på dette felt er vi nemlig fuldstændig ens indrettet, om vi er fra Indien eller Danmark,” siger Michael Kongsted.

## **Truslen fra en e-mail er nok**

Med struktur mener Michael Kongsted, at det netop er vores arbejdsprocesser, vi skal gå efter i sømmene. For under vores udvikling fra industrisamfund til videnssamfund har vi på arbejdsmarkedet ikke tilpasset os og ændret adfærd i en sådan grad, at de teknologiske og vidensbaserede landvindinger er blevet en entydig fordel for os.

“Et rigtigt godt eksempel er brugen af internettet og e-mails. I dag går medarbejdere ned med stress bl.a. på grund af en mailboks, der er blevet uoverskuelig, og der er foruroligende få ledere og kolleger, der er i stand til at hjælpe dem, fordi de selv har samme problemer. Det der skulle være en hjælp, er blevet til en trussel. Og det er netop sådan et eksempel, der kalder på, at vi fremover tænker mere over, hvordan vi arbejder,” mener Michael Kongsted.

## **Problemet ligger på 1.sal**

På et spørgsmål om hvorvidt konsulentfirmaers påstande om at kunne skabe øget effektivitet og højere produktivitet ikke bare er en pose varm managementsnak, svarer Michael Kongsted, at det ikke er selve konsulentfirmaernes ydelser, der er noget galt med. Det er implementeringen, der er udgør problemet i syv ud af ti tilfælde.

“Der bliver simpelthen ikke fulgt op. Enhver forandring er en proces, der skal styres. Og netop når vi har med vidensmedarbejdere at gøre, er erfaringerne, at risikoen for at fejle bliver endog meget stor. Effektiviseringer på produktionsgulvet går næsten altid glat igennem, men ligeså snart vi nærmer os 1. salen i virksomheden, så fejles der, fordi medarbejdere og ledere hver især lægger deres egen fortolkning af effektivitet ind i deres arbejde, og så står virksomheden pludselig med en bunke modstridende rutiner og processer, der hæmmer frem for at fremme.”

Michael Kongsted tilføjer, at mange konsulenttimer og ressourcer netop går til spilde, fordi vi ikke har det grundlæggende klar – altså styr på vores arbejdsprocesser.

## **Tabu eller?**

Hos PEP Worldwide og deres konsulenter er der også den opfattelse, at vi har svært ved at diskutere og forholde os til begreberne effektivitet og produktivitet. Og begreberne har næsten en tendens til at blive til fy-ord, fordi vi forholder os følelsesmæssigt til dem som et mere eller mindre udtrykkeligt krav om, at vi hver især bidrager mere på vores arbejde. For hvordan kan vi det, hvis vi i forvejen har nået smertegrænsen?

“Her har vi igen en udfordring,” siger Michael Kongsted, som advarer imod top-down krav om effektivisering fra ledelserne, hvor det ikke udtrykkeligt er konkretiseret, hvorfor kravet rejses, og hvordan udfordringen kan løses. “Blandt de rigtig mange, som vi har rådgivet, er der ikke nogen som mener, at han eller hun ikke er effektiv og produktiv i forvejen, og jeg kender heller ikke nogen, som ikke gerne vil give den ekstra skalle. Men jeg kender mange, som ikke kommer videre end til de gode intentioner, fordi de ikke ved, hvordan de skal løse udfordringerne. Og igen: ikke fordi de ikke er fagligt kompetente, men fordi de ikke har overblik over arbejdsprocesserne og har svært ved at få hjælp til det.”

## **Stress + svingdøre = fald i produktion**

En af de store trusler imod at genskabe samfundsvæksten gennem effektivitet og højere produktivitet er stress. Stress er i de senere år blevet anerkendt som en sygdom, der kan påvirke menneskets fysiske og psykiske formåen endog meget voldsomt. Men på arbejdsmarkedet er det fortsat relativt få i den private og den offentlige sektor, som rent faktisk ved, hvordan man imødegår sygdommen og fænomenet.

“I PEPWorldwide råder vi over en relativ stor database med udsagn fra vores kunder og kursister. Af den fremgår det, at knap 24 pct. af vidensmedarbejdere i Danmark udtrykker, at de føler sig stresset eller meget stresset. Det tal er simpelthen for højt og udgør en væsentlig trussel imod, at vi selv kan arbejde os frem til samfundsmæssig vækst i de kommende år. Ganske enkelt fordi et højt stressniveau øger risikoen for, at svingdøren i virksomheden bliver for stor, og at produktionen dermed falder,” advarer Michael Kongsted. Han foreslår, at vi i stedet for at tale om stress agerer på den og ude på den enkelte arbejdsplads og virksomhed får identificeret de risici, der er for at skabe stressede arbejdsmiljøer.

## **30 minutter for fremtiden**

“I PEP Worldwide har vi set, at vi med ganske enkle midler kan frigøre mindst 30 minutter om dagen hos den enkelte medarbejder. 30 vigtige minutter til at tage dampen ud af kedlen og skabe tid til overblik, idéudvikling, relationer, og andre ting, som virksomheden skal leve af i fremtiden. Men vi

har også oplevet, at det handler om erkendelse af behovet – og det skal vi blive meget bedre til, hvis vi selv vil bruge nøglerne til fremtidens vækst og velfærdssamfund,” opfordrer Michael Kongsted.