

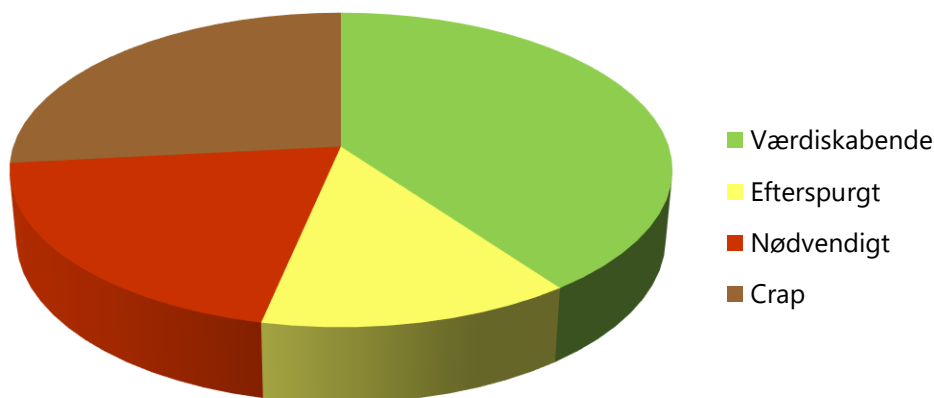
CRAP I ORGANISATIONER

Der er alt for meget crap i organisationer, som stjæler tid og ressourcer fra frontlinjepersonalets værdiskabende arbejde. Der ligger en stor effektiviseringsgevinst i at identificere og eliminere den slags tidsspilde.



TIDSSPILDE

Hvis du skulle tegne et lagkagediagram over dit tidsforbrug, hvor meget ville så være crap? Crap er uproduktiv tid - forstået som tidsspilde - der hverken er 1) værdiskabende, 2) noget der efterspørges, fordi det understøtter den værdiskabende proces eller 3) noget, som er strengt nødvendigt? Se illustrationen på næste side:



ROLLER OG AKTIVITETER

For at identificere og eliminere tidsrøvende aktiviteter kan man med fordel skelne mellem to roller og fire aktiviteter i organisationer. De to roller er: 1) *Frontlinjepersonalet* – dvs. de varme hænder, som laver det værdiskabende arbejde – eksempelvis læger i skadestuen. Frontlinjemedarbejderne er kendetegnet ved at have den direkte kundekontakt. Det at skaffe penge kan også betragtes som en frontlinjeopgave. 2) Den anden rolle er *supporterne* – dvs. de kolde hænder, som skal supportere frontlinjepersonalet i deres arbejde. Ledelse er f.eks. en supportfunktion, som skal skabe rammerne for, at frontlinjemedarbejdernes værdiskabende arbejde kan finde sted.

Ud over de to roller kan man med fordel skelne mellem fire slags aktiviteter i organisationer:

- A. **Værdiskabende aktiviteter.** Når hjemmehjælperen gør rent hos de svageste, fragtmanden bringer varer ud, og lektoren underviser de studerende, er der tale om værdiskabende arbejde. Det er det, arbejdspladsen er sat i verden for og tjener penge på eller får penge til. Det er en del af driften, som *skal* laves. Disse aktiviteter fremmes af arbejdsro – dvs. uforstyrret tid til at frontlinjepersonalet kan koncentrere sig om deres kerneopgaver.
- B. **Efterspurgte forandringer.** Når frontlinjemedarbejdere beder om en hurtigere computer, et større skrivebord, mere fleksibel arbejdstid, lidt efteruddannelse osv., kan det kaldes efterspurgte forandringer. Det er forandringer, som frontlinjemedarbejderne efterspørger, fordi det vil lette deres arbejde eller gøre arbejdsdagen mere behagelig – dvs. forandringer som understøtter det værdiskabende arbejde og/eller de personer, som udfører det. Efterspurgte forandringer er en del af udviklingen, som supportfunktionerne bør stræbe efter at levere, såfremt det er muligt.
- C. **Nødvendige forstyrrelser.** Eksempler på aktiviteter, som nødvendigvis skal udføres, også selv om de midlertidigt forstyrrer det værdiskabende arbejde, er overholdelse af lovgivning, rekruttering, en del koordinering, visse e-mails, enkelte møder osv. Betegnelsen nødvendige forstyrrelser dækker kun de absolut mest nødvendige aktiviteter. Det er en del af driften, som understøtter den værdiskabende proces, og supporterne er hovedansvarlige for disse aktiviteter.

- D. **Crap.** Crap er tidsrøvere som eksempelvis de fleste organisationsændringer, de fleste managementkoncepter, mange skemaer, meget dokumentation, mange kontrolforanstaltninger, mange afrapporteringer, mange orienteringsmails, en del møder, en del forbedringstavler, etc. Det er ekstra opgaver, som tager tid fra det værdiskabende arbejde. Crap omtales tit som forbedringer og udvikling med løfter om, at investeringerne tjener sig selv hjem over tid, hvilket alt for ofte viser sig ikke at være tilfældet. Supportere kritiseres i mange organisationer for at presse crap ned i halsen på frontlinjemedarbejdere, fordi det er godt for dem. De ved det bare ikke endnu.

PROBLEMER OG RISIKOFAKTORER

At supportere vil sige at hjælpe. Hvis frontlinjemedarbejderne gentagne gange oplever, at supporterne ikke hjælper, men i stedet går i vejen, har supporterne sandsynligvis fejlet deres opgave og i værste fald hele deres ansættelse! I så fald har de muligvis misforstået deres rolle i forhold til organisationens værdiskabelse. Det sker f.eks. når supporterne:

- A. *Stjæler tid og ressourcer* fra de værdiskabende aktiviteter ved at opfinde opgaver – f.eks. skemaer, der skal udfyldes, som optager tid, der i stedet kunne være brugt på frontlinjemedarbejdernes kerneopgaver. Eller når administrationen eksempelvis vil spare tid og penge ved at lade frontlinjepersonalet selv registrere data i et system, de hver især kun bruger nogle få gange om året og derfor ikke er gode til at benytte. Administrationen formår på den måde at effektivisere en opgave væk fra deres skriveborde, men samlet set at bidrage negativt til organisationens samlede værdiskabelse. Hver gang supporterne hugger tid og ressourcer fra frontlinjepersonalets værdiskabende arbejde, bør der være en *virkelig* god grund til det. Det er ofte ikke tilfældet.
- B. *Underlader at lytte* til frontlinjepersonalets viden, erfaringer og ønsker. Frontlinjemedarbejderne har fingrene nede i bolledejen og kan derfor lynhurtigt og med høj præcision vurdere, om en aktivitet vil hjælpe dem i at udføre deres arbejde eller ej. Det er yderst relevant information til supporterne, som ofte ikke selv er i stand til præcist at kunne vurdere forskellige tiltags bidrag til den værdiskabende proces. Derfor er supporterernes "gode idéer" ofte ikke nær så gode, som de selv går og tror.
- C. *Ikke formår at skelne* mellem "need to have" (nødvendigt) og "nice to have" (efterspurgte forandringer og crap). Hvis supporterne ikke umiddelbart er i stand til at skelne mellem, hvad der er strengt nødvendigt, og hvad der er henholdsvis efterspurgt, og hvad der er crap, risikerer de at indføre crap under påskud af, at det er noget "must have". Det går f.eks. galt, når supportere udtaler sig på frontlinjepersonales vegne – f.eks. at de garanteret vil blive rigtig glade for at få det her nye, smarte IT-system, som organisationen ikke kan leve uden.
- D. *Bekæmper frontlinjepersonalet* ved først at overdænge dem med crap og dernæst udråbe dem til "modstandere mod forandring" – selv om de reelt kun er modstandere af crap og ikke af efterspurgte forandringer. Konsekvensen bliver, at frontlinjemedarbejderne langsomt men forholdsvis sikkert smelter sammen i form af demotivation, resignation, stress og sygdom.

Visse organisationer er i særlig risikogruppe for at udvikle disse problemer. De kendes bl.a. på risikofaktorer såsom:

- Beslutninger truffet langt væk fra frontlinjepersonalet – f.eks. af personer på ledelsesgange på andre etager eller i andre bygninger, end der hvor værdiskabelsen finder sted.
- Organisationer med ledere, der primært omgiver sig med supportere og ikke frontlinjepersonale – f.eks. ved fysisk at sidde sammen med administrationen.
- Arbejdspladser med store og magtfulde supportafdelinger – f.eks. IT-afdelinger som via deres systemer kan diktere frontlinjemedarbejdernes arbejds gange.
- Store og/eller gamle organisationer – f.eks. universiteter, sygehuse m.fl. som har haft god tid til at udvikle uhensigtsmæssige arbejdsprocesser, uheldige magtfordelinger, privilegier til de som er gamle i gårde osv.
- Supportere med manglende frontlinjeerfaring – f.eks. ansatte der ikke er vokset op igennem organisationen, men som kun har haft ét job på den specifikke arbejdsplads og derfor kan mangle forståelse for kollegaernes roller i den værdiskabende proces.
- Organisationer med mange DJØF'ere og HK'ere – f.eks. store offentlige arbejdspladser som universiteter, hvor antallet af TAP'er (teknisk administrativt personale) overstiger antallet af VIP'er (videnskabeligt personale).
- Områder som er detailreguleret af indviklet lovgivning – især områder hvor lovgivningen ofte ændres.

LØSNINGSPROCES OG ANBEFALINGER

Et eksempel på en praktisk løsningsproces er at lave en crap-analyse i fire trin:

1. *Forberedelse.* Hæng fire flipoverpapirer op på en væg ved siden af hinanden. Giv hvert papir én af de fire overskrifter: værdiskabende, efterspurgt, nødvendigt eller crap. Giv derefter de ansatte en stak post-its hver – gerne i to forskellige farver: én farve til frontlinjepersonalet og en anden til supporterne.
2. *Kategorisering.* De ansatte skriver alle de aktiviteter, opgaver, arbejds gange mv., de er involveret i, på deres post-its og hæfter dem derefter op på de flipoverpapirer, hvor de synes, de hører hjemme. Er de ansatte i tvivl, kan de tage udgangspunkt i spørgsmålene:
 - Er aktiviteten en del af frontlinjepersonalets kerneopgaver?
 - Hvis nej, er det noget, frontlinjepersonalet har bedt om?
 - Hvis nej, er det strengt nødvendigt?
 - Hvis nej, så er det nok crap.
3. *Diskussion.* Læs, hvad de andre deltagere har skrevet, og diskuter, om visse post-its skal flyttes til en anden kategori. Der kan opstå en række tvivlstilfælde og/eller uenigheder, som kan være frugtbare at diskutere – her illustreret med de følgende eksempler:

Teambuilding er måske ikke efterspurgt blandt frontlinjemedarbejderne, men efter at have været afsted på et seminar værdsætter de det alligevel. I så fald kan det placeres i kategorien "efterspurgt".

Hvis frontlinjepersonalet derimod synes, at det var spild af tid, hører det til i kategorien "crap". Det er ikke nødvendigvis altid til at vide på forhånd. Men hvis der er mange af den slags aktiviteter, tjener de sig ofte ikke hjem i forhold til den tid og de ressourcer, de optager på bekostning af det værdiskabende arbejde. Er det tilfældet, kan man roligt gå ud fra, at der sandsynligvis er tale om crap.

Et andet eksempel er, at frontlinjepersonalet kan mangle forståelse for administrationens arbejde og derfor opfatte det som en unødvendig belastning (dvs. crap), selv om arbejdet måske reelt er nødvendigt. Det er supporterernes – og især ledelsens - rolle at forklare frontlinjemedarbejderne rationalerne bag de nødvendige forstyrrelser. Hvis frontlinjepersonalet får bedre forståelse for supporterernes arbejde, vil det sandsynligvis mindske gensidige frustrationer og brokkerier.

Overholdelse af lovgivning hører eksempelvis formelt til i kategorien nødvendig – selv om man af og til kunne mene, at nogle af lovene er decideret crap.

Et fjerde eksempel er supporterernes egne ønsker til forandringer, som kan placeres i kategorien "nødvendig", hvis de er strengt nødvendige for at supporterne kan udføre deres arbejde, eller eventuelt hvis det gavner deres trivsel, som også kan betragtes som nødvendig, for at de kan fungere optimalt. Det er vigtigt at skelne mellem, hvad frontlinjepersonalet og supporterne efterspørger, da supporterernes ønsker ikke nødvendigvis fremmer det værdiskabende arbejde, men måske snarere deres eget arbejde. Vælger supporterne at placere deres ønsker til forandringer i kategorien "efterspurgt", bør deres post-its have en anden farve end frontlinjepersonalets post-its, så de kan skelnes fra hinanden.

Der kan også være uenigheder blandt frontlinjemedarbejderne – f.eks. hvis nogen efterspørger noget, som ifølge andre er tidsspilde. Der kan ligeledes være uenigheder mellem frontlinjepersonalet og supporterne. Der er ikke nogen facitliste, men dialoger, hvor de ansatte får mulighed for at forklare deres standpunkter, kan sandsynligvis skabe større gensidig forståelse og tolerance – uanset om parterne når til enighed eller ej.

4. *Handlingsplan.* De aktiviteter, som alle er enige om, hører til i kategorien "crap", bør der findes løsninger på: Man kan eventuelt tage udgangspunkt i spørgsmålene (MMAD):

- *Mål for hver "crap-aktivitet".* Hvad er vores mål i forhold til det her crap?
- *Midler:* Hvordan kan det elimineres eller i det mindste minimeres?
- *Ansvarlige:* Hvem er ansvarlig for at gøre hvad - herunder også at stå for opfølgning?
- *Deadlines:* Hvornår skal det senest være lavet? Hvornår skal der følges op?

Ud over denne løsningsproces kan man i det daglige følge en række anbefalinger:

A. Sørg for maksimal arbejdstid og -ro til frontlinjemedarbejderne, så de kan koncentrere sig om de værdiskabende opgaver. Start eventuelt med at tegne et lagkagediagram over de ansattes

tidsforbrug inddelt i de fire felter for at få overblik over, hvor meget tid de hver især daglig bruger på de fire områder.

- B. Beslutningstagerne i organisationen bør – helst på daglig basis - lytte grundigt til frontlinjemedarbejdernes viden, erfaringer og ønsker, da de nu engang har fingrene i bolledejen og derfor har den bedste fornemmelse for den.
- C. Skeln mellem de fire kategorier – herunder hvad der er "nice to have" og "need to have". Vær især på vagt over for de aktiviteter, som frontlinjepersonalet hverken synes er "nice" eller nødvendige. Enten er det forhold, som de har brug for at få forklaret, eller også bør det sandsynligvis elimineres.
- D. Eliminer eller minimer løbende mest mulig crap – ligesom ukrudt, der skal luges ud.

OPSUMMERING

For at skabe overblik er nogle af de vigtigste pointer opsummeret i skemaet nedenfor:

FIRE SLAGS AKTIVITETER	SUPPORT-SKABTE PROBLEMER, SOM FREMME CRAP	SPØRGSMÅL TIL AT IDENTIFICERE CRAP	ANBEFALINGER TIL AT MINDSKE CRAP
Værdiskabende aktiviteter	At stjæle frontlinje- personalets tid og ressourcer	Er aktiviteten en del af frontlinjepersonalets kerneopgaver?	Sørg for maksimal arbejdstid og –ro til frontlinjepersonalet
Efterspurgte forandringer	At undlade at lytte til frontlinjepersonalet	Er det noget, frontlinje- personalet har bedt om?	Lyt grundigt til frontlinje- personalets viden, erfaringer og ønsker
Nødvendige forstyrrelser	Ikke at formå at skelne mellem "nice to have" og "need to have"	Er det strengt nødvendigt?	Skeln mellem værdi- skabende, efterspurgt, nødvendigt og crap
Crap	At bekæmpe frontlinje- personalet	Spilder vi tiden her?	Eliminer eller minimer crap

OM FORFATTEREN

Ebbe Lavendt er uddannet psykolog ved Københavns Universitet (2004), autoriseret af Psykolognævnet under Socialministeriet (2009) og er som den hidtil eneste danske psykolog uddannet Master of Applied Positive Psychology (MAPP) ved University of Pennsylvania (2009). Til daglig arbejder han som erhvervspsykolog og leder af Center for Positiv Psykologi - bl.a. med undervisning, rådgivning, proceskonsultation, supervision, coaching og behandling. Så vidt det er muligt, er hans arbejde forskningsbaseret. Denne artikel er dog primært baseret på forfatterens holdninger og mangeårige erfaringer som konsulent.