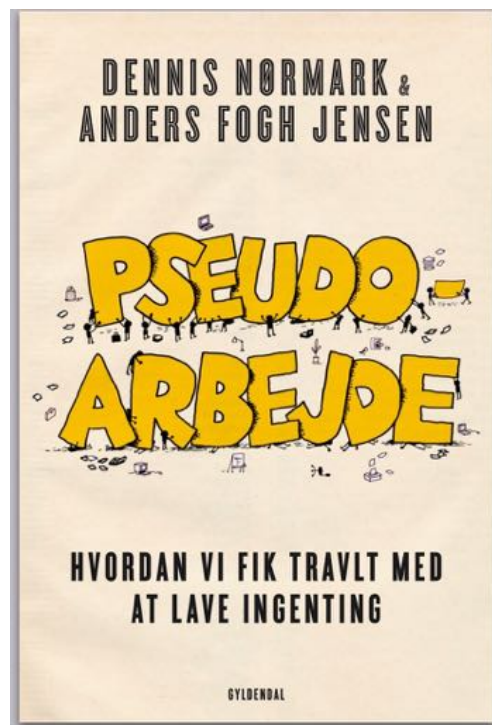
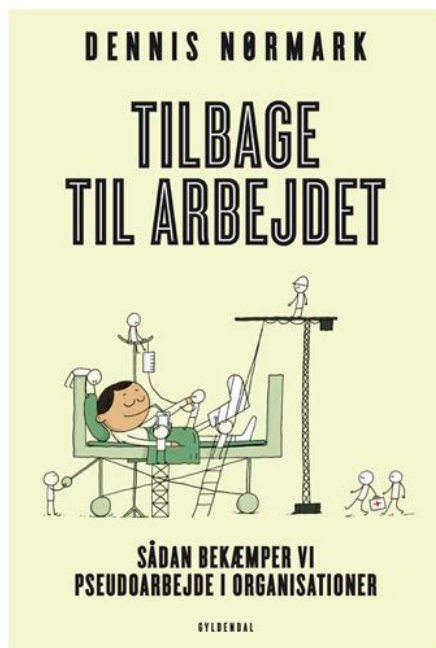


OFFENTLIGE LEDERE TIL KAMP
IMOD PSEUDOARBEJDE



BØGER OM PSEUDOARBEJDE

UNDERSØGELSER AF PSEUDOARBEJDE

Voxmeter (2020):

Andel der oplever
pseudoarbejde:

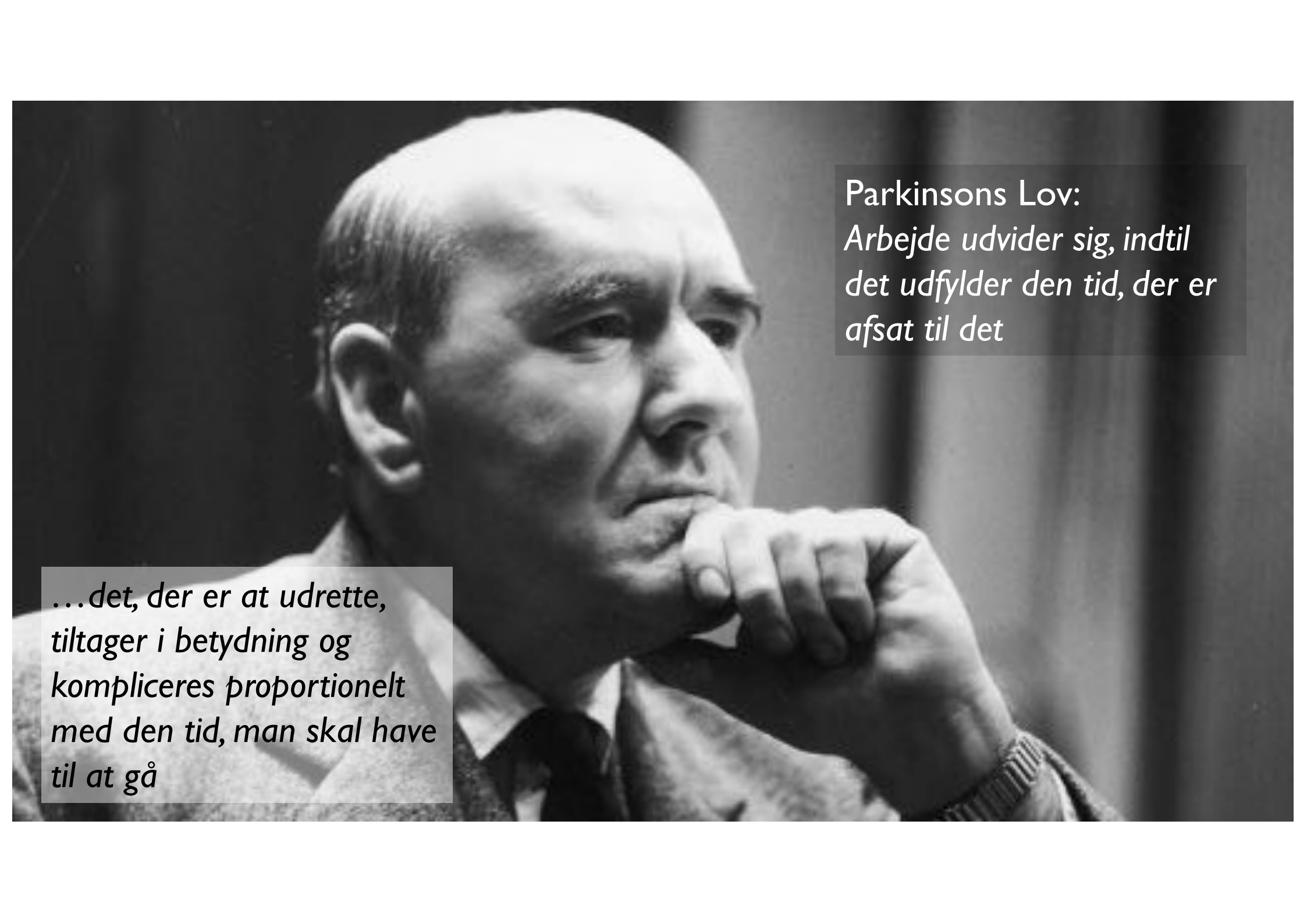
55%

Gallup (2020):

Andel der
oplever
pseudoarbejde: **76%**

Næsten dagligt:

13%



Parkinsons Lov:
*Arbejde udvider sig, indtil
det udfylder den tid, der er
afsat til det*

*...det, der er at udrette,
tiltager i betydning og
kompliceres proportionelt
med den tid, man skal have
til at gå*



DET MODERNE ARBEJDE NÅR ALDRIG I MÅL

- Man kan altid indhente flere tal
- Man kan altid spørge endnu flere interessenter
- Man kan altid kommunikere og informere endnu mere
- Man kan altid opnå højere sikkerhed
- Man kan altid udpege flere aktiviteter der indikerer gode resultater
- Man kan altid uddybe, skrive flere sider, analysere grundigere....

INGEN LØBER NOGENSINDE TØR FOR “ARBEJDE”

Strategier, udviklingsplaner, kvalitetsdokumentation, visioner, missioner, kernefortællinger, employer branding, værdisæt, trivselsprogrammer, målsætninger, kompetenceudvikling, talentprogrammer, porteføljestyring, målstyring, undersøgelser, mangfoldighedsprogrammer, processer, puljeansøgninger, interessentanalyser, samskabelse, udviklingsprojekter, risikohåndtering, kommunikationsstrategier, tidsregistrering, SoMe-indsatser, kampagner, notater, sygefraværspolitikker, stresspolitikker, borgerinddragelsesinitiativer, value propositions, afrapportering, handleplaner, nyhedsbreve, arbejdsbeskrivelser, digitaliserings-indsats, imageanalyse, evalueringer, kvalitetssikring, programmer, seminarer, initiativer, oversigter, analyser....

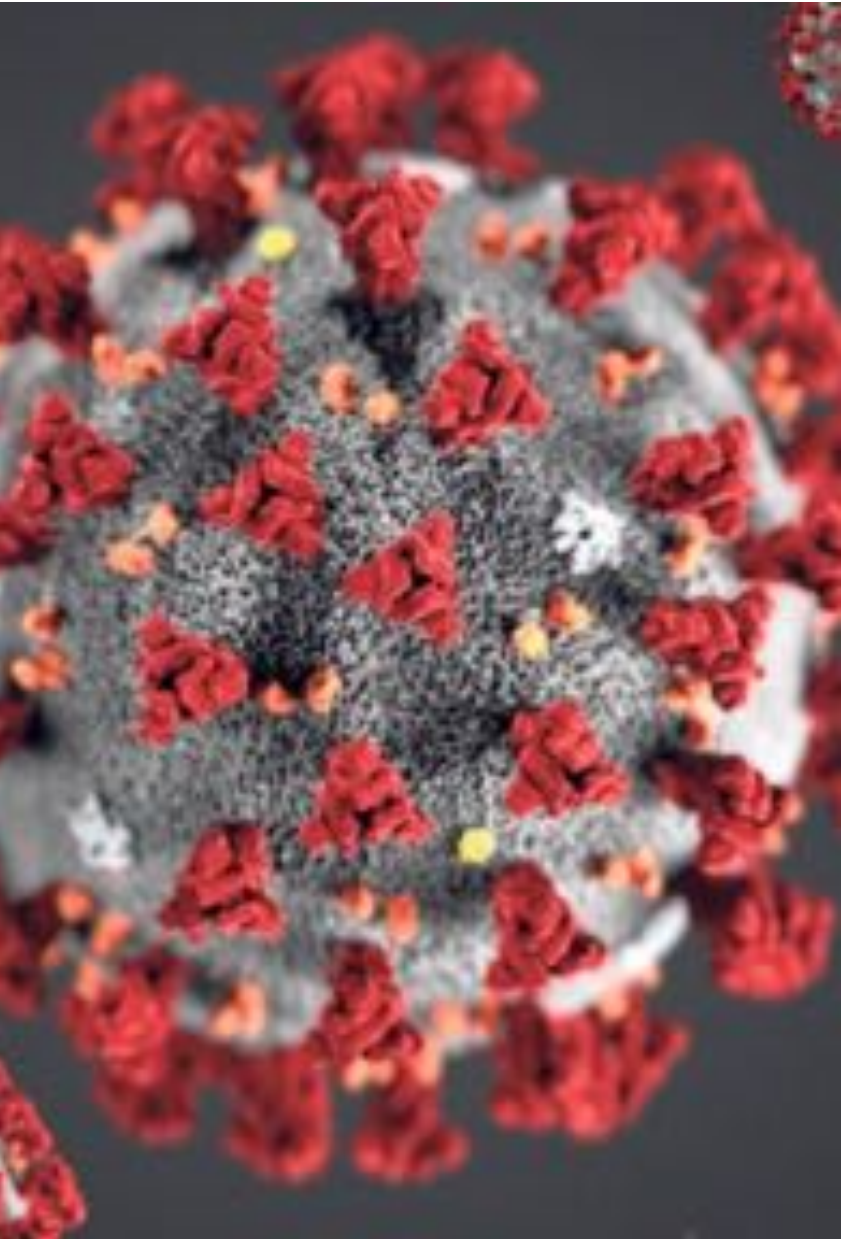
ANDELEN AF ARBEJDSSTYRKEN SIDEN 1983 (USA)

100%

Managers, supervisors,
administration

44%

All other occupations



GENERELLE INDISGTER FRA COVID 19

- Medarbejderne er langt bedre til at udføre arbejdet og omstille sig end lederne troede før krisen
- Lederne har udvist mere tillid end normalt
- En del beslutningslag har vist sig overflødige
- En del arbejdsopgaver er blevet nedprioriteret og deres betydning nedvurderet
- Lederne har været mere involveret i direkte ledelse og opgaveløsning – og det samme har støttefunktionerne

ALLE “SÆLGER” DERES FORETRUKNE RATIONALITET

- Kommunikation
- Samarbejde på tværs
- Dokumentation
- Kvalitetssikring
- Udvikling
- Afvigelser og enkelte fejl
- Nyhedsbreve på 80 sider
- Omstruktureringer hvert 2. år
- Bureaukratisk stopklods
- Målekulturer
- Løsninger uden klart definerede problemer
- Obligatoriske regler for alle



LEDELSESMÆSSIGE ÅRSAGER TIL PSEUDOARBEJDE

BUREAUKRATISK PRÆFERENCE

FORUDSIGELIGHED
KORTSIGTET
KONTROL
COMPLIANCE
SIKKERHED
ALIGNMENT
SKALERBART
FORMALISERET
PLANLÆGNING
CENTRALISERING

Gevinst?

FORANDERLIGT
LANGSIGTET
TILLID
FRIHED
RISKOVILLIGHED
VARIATION
FLEKSIBELT
PRAGMATISK
PRAKSIS
LOKALT

Reel omkostning?



SYSTEMER, REGLER OG POLITIKKER
ERSTATTER PERSONALELEDELSE



....men det triste er, at jeg ved med mig selv, at hvis det skulle ske, at jeg får en medarbejder, der er stresset, så er det sidste sted, jeg ville kigge, i organisationens stresspolitik. Jeg har aldrig brugt en politik til noget. Aldrig

Louise, tidl. kommunaldirektør



LEDERNE OG MEDARBEJDERNE BOR PÅ TO FORSKELLIGE PLANETER

70% flere medarbejdere end ledere oplever at
deres organisation er blevet mere kompliceret

Kilde. Boston Consulting Group 2018

LEDERE BRUGER
FOR LIDT TID MED
DERES ANSATTE

12. sep. 2005 | kl. 18:33

 0  32

Finske skoleledere har tid til pædagogisk ledelse

Af: Thorkild Thejsen

Danske og finske skolelederes beslutnings- og ledelseskompetencer og formelle muligheder er meget ens. Men de finske ledere er mere synlige i undervisningshverdagen, fordi de har tiden til det.

Finske skoleledere kommer ud i klasserne og er med. En del af dem underviser selv, og mange kender skolens elever rigtig godt, fortalte lektor Frans Ørsted Andersen mandag på Christiansborg, hvor Folketingets uddannelsesudvalg gennemførte en høring om Pisa-undersøgelserne. Forklaringen er, sagde han, at lærerne i Finland har en meget simpel arbejdstidsaftale, som sikrer, at ingen undervise mere end 24 lektioner om ugen.

"Jeg har mødt finske skoleledere, der kender alle navnene på skolens 300 elever, fordi han har tid til at hilse på eleverne hver dag".

Ugentligt

Personligt

Ugentligt nyhedsbrev

Få nyt fra Folkeskolen.dk hver uge

☐ Ved tilmelding af nyhedsbrev accepterer jeg **brugervilkår** og **persondatapolitik** for Folkeskolen.dk

Indtast din email

TILMELD

lærerjob.dk



Three small, bald, smiling figures, likely representing the Three Monks of the Three Jewels, are sitting on a wooden surface. They are dressed in traditional Buddhist robes. The figure on the left is covering its eyes with its hands, the middle figure is covering its ears, and the figure on the right is covering its mouth. A white rectangular box with a thin black border is superimposed over the middle of the image, containing the text.

NÅR DE ANSATTES SPØRGES FRYGTER DE
AT DERES SVAR BLIVER IGNORERET

23/11 2018

95%

78%



”Når erhvervsuddannelserne bruger så mange ressourcer på et omfattende kvalitetsarbejde, er det ærgerligt, hvis der er lærere der oplever, at dataarbejdet ikke tager skridtet fra dokumentation af kvaliteten af undervisningen til en udvikling af den”

Chefkonsulent Pernille Hjermove

” Erhvervsuddannelserne bør blive ved med at arbejde med, hvordan man kan komme fra dokumentation til udvikling, og hvordan man får arbejdet med data til at give mening for lærerne”



ADMINISTRATION ER BLEVET TIL
LEDELSESUNDERSTØTTELSE FREM FOR EN
STØTTEFUNKTION FOR DRIFTEN

Område- og
virksomheds
planer

SOUL

Brændende
platforme

Værdier

Fælles
vision

Økonomi-
styrings-

Opfølgning
på mål

Kompetence-
udvikling

Kommuni-
kation

TILLIDEN ER ERSTATTET AF
SYSTEMER OG MÅLTAL



DEN FORSKUDTE KERNEYDELSE

Administrationen (aktiviteter):

- Tidsfrister
- Antal brugere
- Karakterer
- Opfyldelse af planer og politikker
- Fejlsikring
- Synlighed og tid
- Budgetoverholdelse
- Brugertilfredshed
- Beståede kandidater

Driften (resultater)

- Når jeg kan mærke at det er et godt stykke arbejde
- Mit professionelle instinkt
- Min faglighed...

DER EFTERSPØRGES TJENENDE LEDELSE DER ER FAGLIGT KOMPETENT

Hvad gør din chef god?

**Viser mig tillid og lader mig styre
behovet for sparring**

- **Off: 58%**
- **Privat 53%**

Hvad gør din chef dårlig?

Er fagligt inkompetent

- **Off: 52%**
- **Privat 41%**

Kilde.Voxmeter/Ballisager 2019

DET KAN IKKE
BETALE SIG AT
FORSVARE
MEDARBEJDERNE

Kilde: Djøf 2019

Figur 6. Karrieremæssig vigtighed af de fem ledelsesaktiviteter



N: 835

OVERDRIVELSE BELØNNES
OG BEUNDRES MERE END
UNDERDRIVELSE –
FORSIGTIGHED TRUMFER
ALTID FORNUFT

A grayscale background image showing a person walking a tightrope high above the ground. The person is in a dynamic pose, with one leg extended forward and arms out for balance. The background is a hazy, light gray, suggesting a sky or a distant landscape. The overall tone is somber and contemplative.

NÅR PLIGTOPFYLDELSEN TAGER OVERHÅND

- *”Vi bidrager også selv til at skabe eget bureaukrati. Det er ikke en stat eller en regering, som siger, at vi skal gøre det sådan. Det bliver bare den måde, det folder sig ud på. Og det er dybt uheldigt”*
 - Medlem af sygehusdirektionen (VIVE 2015)

Kilde: KORA: Styringsreview på Hospitalsområde

NÅR
KOMPLEKSITETEN
KOMMER INDEFRA

Fra overimplementering – fra
samvittighedsfulde embedsmænd

Fra initiativer opfundet af ivrige
medarbejdere

Fra for dårlig eksponering af åbenlyse
fiaskoer

Fra overdriven lydighed overfor
anbefalinger

Fra mistro overfor de ansatte og
dermed behov for flere indikatorer

“Den offentlige sektor lover konstant mere, end den kan holde, hvilket medfører en stigende grad af gældsætning. I denne sammenhæng handler gældsætningen ikke om penge, men om løfter, man ikke har ressourcer til at indfri.”

Susanne Ekman, lektor RUC

PARADOKS I
OFFENTLIG
LEDELSE:

OVERBUD
BELØNNES –
REALISME STRAFFES

LEDELSENS TRANSFORMATION

• **Fra**

- Kontrol
- Ledelse opad (afstand)
- Leadership
- Forsvare sig selv
- Tid, registrering og måling
- Styring
- Moving information to authority

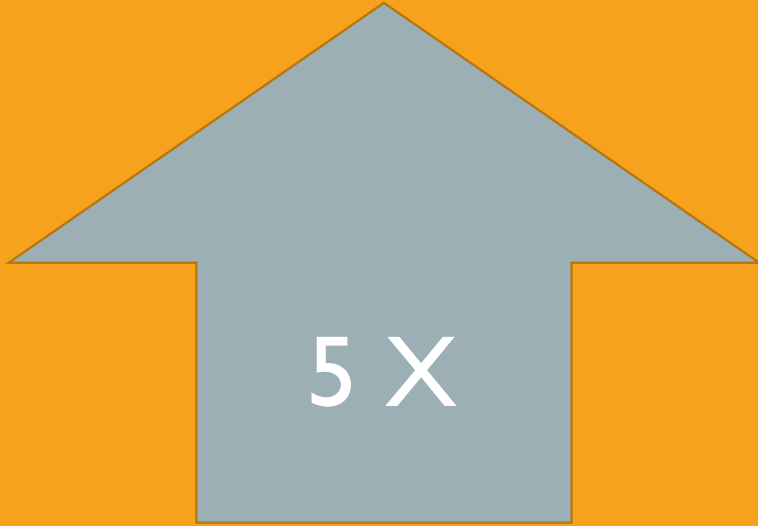
Til

- Tillid
- Ledelse nedad (nærhed)
- Management basics
- Forsvare sine medarbejdere
- Værdi og samtale
- Rådgivning / empowerment
- Moving authority to information



HVAD KAN DU GØRE ANDERLEDES
FRA I MORGEN?

GENFIND ARBEJDETS "LILLE MENING" OG FÅ STORE RESULTATER



5 X

**Produktivitet hos medarbejdere
der oplever deres arbejde som
meningsfuldt?
(McKinsey)**

Innovation



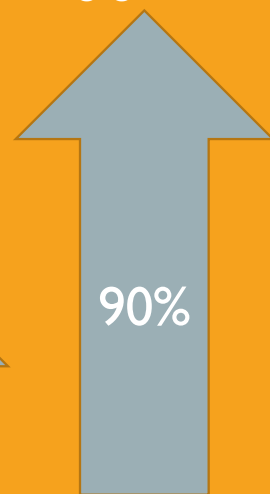
30%

Loyalitet



40%

Engagement



90%

**Medarbejdere der oplever deres
arbejde som meningsfuldt er:
(Deloitte)**

EFFEKTEN PÅ ARBEJDSGLÆDEN



SÆT DIG IND I DE ANSATTES ARBEJDSKONTEKST



MÅL



RESSOURCER



FORHINDRINGER



Forskerinterview

Se tidligere forskerinterviews her: www.dokumentation.dk/forskerinterview

47. januar 2019, 10.00 - 10.15

Afskaf kontraktstyring i staten

Resultatkontrakter i centraladministrationen kan med fordel erstattes af benchmarks, mener politiker Anne Stokkjær Windeløv. Hun har analysert særlige resultatkontrakter siden indførelsen for to år siden og konkluderer her deres svagheder og styrker.

Resultatkontrakter: en metode, der giver et klart billede af, hvad der er blevet gjort, og hvor meget det har kostet.

Men spørgsmålet er, om det er nok til at sikre, at der er blevet gjort det, der skal gøres.

Resultatkontrakter er en metode, der giver et klart billede af, hvad der er blevet gjort, og hvor meget det har kostet. Men spørgsmålet er, om det er nok til at sikre, at der er blevet gjort det, der skal gøres.

Resultatkontrakter er en metode, der giver et klart billede af, hvad der er blevet gjort, og hvor meget det har kostet. Men spørgsmålet er, om det er nok til at sikre, at der er blevet gjort det, der skal gøres.

FJERN AKTIVITETER I RESULTATKONTRAKTER
OG FOKUSER PÅ RIGTIGE RESULTATER

The background is a dark teal color. On the right, a man in a dark suit, white shirt, and blue tie stands with his left hand on his hip and his right arm extended, holding a glowing yellow lightbulb. On the left, a hand in a dark suit sleeve reaches out, holding a brown money bag with a green dollar sign on it. A white rectangular box with a thin border is centered over the image, containing text in all caps.

IKKE FLERE INCITAMENTER FOR AT “AKADEMISERE”
ADMINISTRATIVT ARBEJDE – LØNTILLÆG GIVES FOR
AT UDFØRE KERNEOPGAVEN

NÆSTE GANG DER OPTRÆDER EN AFVIGELSE SÅ GØR
NOGET ANDET END AT OPFINDE EN NY REGEL OG
POLITIK



ER PROBLEMET OPSTÅET
LOKALT OG KUNNE HAVE
GAVN AF EN MÅLRETTET OG
PERSONRETTET
LEDELSESHANDLING?



ER DET SANDSYNLIGT DET
OPSTÅR IGEN?



ER DET EN HYPPIG FEJL – ER DER
NOGEN GRUND TIL AT TRO AT
DEN ER SYSTEMISK?



VIL POLITIKKEN I RINGE GRAD
VÆRE EN GARANTI FOR AT DET
IKKE OPSTÅR IGEN?

OPSÆT MÅL FOR AFBUREAUKRATISERING
OG REGELSANERING



nature

INDFØR “I-IND-I-UD”
DEM DER VIL KOMPLICERE TINGENE HAR PLIGT
TIL AT ANVISE ET STED AT AFBUREAUKRATISERE

Færre mails og mere tid: Her gjorde de op med 59 ligegyldige regler

Her er nogle af de 59 arbejdsgange, der skal effektiviseres og resultere i øget arbejdsglæde hos medarbejderne og bedre service til borgerne i Varde Kommune.

SPØRG DE ANSATTE OM
PSEUDOARBEJDE OG VÆR DEN
FØRSTE TIL AT INDRØMME DIT EGET

01.09	Færdig	Udførelse af digitale løsninger til dokumentation af...			
20.08	Færdig	Vagtpåtegning	4. Etteværdi Side Nord	Udførelse af...	
01.11		Bestilling af...			
01.11		Optimering af...	4. Etteværdi Side Nord	Udførelse af...	
01.11	Færdig	Optimering af...			
24.10	Færdig	Optimering af...			
01.11	Færdig	Optimering af...			

An illustration of a clipboard with a yellow border. On the clipboard is a checklist with two rows. Each row has a smiley face icon on the left and a red square checkbox on the right. A hand holding a pencil is shown checking the bottom checkbox, with a green checkmark drawn inside it. The background is a solid dark teal color.

MÅL BLANDT ANDET DET ADMINISTRATIVE PERSONALE
PÅ DEN VÆRDI DE SKABER FOR DRIFTEN



VÆR OPMÆRKSOM PÅ HVOR MEGET DU SELV
BEDER OM OG BESTILLER – MEGET PAPIR KAN
SPARES IGENNEM ET TELEFONOPKALD



**HELP
WANTED**

**DINE ÅRSVÆRK MÅ OGSÅ GODT ARBEJDE
FOR ANDRE – OPRET EN JOBBANK**



STANDS “OFFENTLIG GÆLDSSÆTNING” – VÆR
REALISTISK OVERFOR DIN EGEN LEDER OG FÅ INPUT
FRA FAGPERSONALET