

Har vi virkelig travlt?

September 2017

Vi har travlt i dagens Danmark, meget travlt. Vi lever i et paradigme, hvor tid er den mest knappe ressource og den vi helst ville have mere af. Men har vi virkelig travlt? Essayets påstand er, at vi ved at blive opmærksom på vores arbejdes natur og vores arbejdsvaner kan øge vores velbefindende og produktivitet, således at både vores privat- og arbejdsliv får gavn af det.

Først et oversimplificeret tankeeksperiment: jeg arbejder 50 timer om ugen og sover derudover otte timer hver nat svarende til godt 60 timer ugentligt. Tilsammen optager det omtrent 110 timer ud af ugens 168 timer, så jeg har næsten 60 timer svarende til otte-ni timer dagligt til praktiske gøremål, venner, familie, motion, alenetid med mere. Kort sagt, muligheden for et velbalanceret liv, på trods af en ikke-slatten arbejdsindsats.

Så hvor kommer dette regnestykke til kort? Begrænsningen er kun i nogen grad den tilgængelige tid og snarere den kvalitet vi formår at bringe ind i denne tid. Dette er i langt højere grad drevet af vores energiniveau og mentale friskhed. Tid og energi eksisterer i sammenspil: der kræves begge for at skabe værdi.

Lad os betragte forskellige former for arbejde nærmere. Noget arbejde kræver overvejende, at vi er på et bestemt sted til et bestemt tidspunkt. En læge skal generelt være på et hospital i den aftalte tid. Derimod kan en jurist arbejde både fra kontoret, undervejs eller derhjemme og når det nu lige skulle passe ind, blot før opgavens deadline.

Dette er en noget grov opdeling, da de fleste former for arbejde indeholder aktiviteter, der er tids- og stedbundet lige så vel som fuldt fleksible: en jurist har klientmøder, hvor personligt fremmøde er krævet ligesom en læge har administrativt arbejde, der kan laves under fuld fleksibilitet. Følgende tabel eksemplificerer yderligere.

Former for arbejde ud fra kerneopgavernes typiske krav	Bestemt sted	Vilkårligt sted
	Bestemt tidspunkt	<u>Bundet Arbejde</u> <ul style="list-style-type: none">• Læge• Kok• Børnepasning
Vilkårligt tidspunkt (typisk blot før en deadline)	<u>Tidsuafhængigt Arbejde</u> <ul style="list-style-type: none">• Håndværk• Rengøring• Facility Services	<u>Uafhængigt Arbejde</u> <ul style="list-style-type: none">• Jurist• Programmør• Forfatter

Der vil generelt være en tendens til at introducere mere fleksibilitet i vores arbejde, da det ofte øger effektiviteten. For eksempel har netbanker gjort det at betale regninger fleksibelt og banker indfører videorådgivningsmøder for derigennem at gøre deres bankrådgivere geografisk uafhængige. Omvendt var både journalister og call center supportere tidligere nødt til at møde op på kontoret, men nu er det blevet rentabelt, at de kan tage deres arbejdsværktøjer med hjem.

Når det ikke længere kræves, at vi er et bestemt sted hænger det sammen med, at der ikke er noget i den fysiske verden vi skal forandre. Den værdi vores arbejde skaber er således langt mere et udtryk for anvendelsen af vores oplærte viden og brugen af denne i en ny konkret situation; det vi kunne kalde vidensarbejde. Det er jobs, hvor en stor del af værdiskabelsen ligger i at få en god ide, mens selve udførelsen af ideen er vigtig, men typisk ikke rummer størstedelen af værdien: juristen tænker sig til hvordan en sag skal løses, hvorefter udførelsen er mere mekanisk. I modsætning dertil kræver det viden for en kok at sammensætte en menu, men udførelsen af madlavningen rummer størstedelen af værdien.

Vidensarbejde er tilstede i alle fire arbejdsformer, men hyppigst forekommende i Uafhængigt Arbejde. Vi vil i det følgende diskutere en række faktorer, der især påvirker vidensarbejde og som alle øger fornemmelsen af travlhed i vores arbejdsliv.

- Fejlagtig kausalitet mellem arbejdsomængde og udbytte
- Misbrug af fleksibilitet
- Ingen klar forestilling om hvornår opgaven er afsluttet
- Samfundets evindelige pres for at præstere

Dette essay forsøger at analysere den måde vi opfatter vores tid på snarere end at belyse stress. Travlhed er en medvirkende faktor til stress således at hvis følelsen af travlhed øges, så øges også risikoen for stress, men dette sammenspil er ikke emnet her.

Fejlagtig kausalitet mellem arbejdsomængde og udbytte

Efter at det stod klart hvilke enorme fremskridt den industrielle revolution havde potentiale til at levere, blev det tiltagende vigtigt for datidens erhvervsledere at optimere de underliggende processer, så udbyttet af produktionen øges med samme eller mindre manuelle arbejdskraft.

Når vi fejlagtigt overfører samme tankegang til vores vidensarbejde opstår problemet: mens det er rigtigt, at vi samler omtrent dobbelt så mange klemmer, når vi arbejder dobbelt så længe, så gælder det samme ikke for vidensarbejde. Vidensarbejde kræver snarere en fokuseret indsats af kortere varighed, hvor viden og innovation smelter sammen, og løser det foreliggende problem. Det er først ved udførelsen af opgaven, at vi træder ind i en form for arbejde, hvor det tidlige aspekt minder om klemme-eksemplet.

Alligevel tænker vi om vidensarbejde, at flere timer øger udbyttet og vi forbinder i vores samfund helt intuitivt det at arbejde meget med succes. Mens mange sikkert ville have gavn af at arbejde lidt mere, er det for ambitiøse mennesker måske snarere et problem at indse, at de sidste ti-femten timer ugentligt ikke bidrager konstruktivt. Tværtimod for ved at arbejde for meget nedsættes i stedet vores innovative evner og problemløsningsfærdigheder og dermed vores evne til at skabe værdi i et vidensarbejde. Det ekstra arbejde ender ofte med at være marginalt værdiskabende på bekostning af tid til at regenerere til den del af jobbet dagen efter, hvor den egentlig værdiforøgelse sker. Dette er særlig lumsk fordi vi klart tilføjer værdi i øjeblikket, men samlet set ender med at ødelægge værdi, fordi vi hæmmer vores produktivitet dagen efter mere end vi vandt dagen før.

Misbrug af fleksibilitet

Uanset om det er arbejdsgiverne, der forsøger at udnytte deres ansatte eller om det er et oprigtigt ønske at øge fleksibiliteten, så der også er tid til sport og at hente børnene, udviskes grænserne mellem privat- og arbejdsliv i tiltagende grad. Ulempen er, at man har sværere ved at koble fra og møde dagen efter med friske ideer og fornyet energi. Du kan arbejde lige så godt hjemmefra om aftenen som på kontoret og altid lige få nedfældet din seneste strøtanke i en mail fra din smartphone.

Digitaliseringen forstærker dette: præsentationer laves nu i PowerPoint i stedet for på overheads og kundekartoteker på papirkort er afløst af CRM-systemer. Denne udvikling har været en fantastisk katalysator for værdiskabelse med en myriade af fordele, men en konsekvens heraf er, at det er meget lettere at ændre dokumenter i sidste øjeblik, hvilket afføder dårlige vaner, hvis vi ikke aktivt modvirker disse.

Det store amerikanske konsulenthus jeg arbejdede for, leverede i 1980'erne deres analyser og anbefalinger til topdirektører på overheads og med trykte hand-outs. Dette krævede, at materialet var færdigt to-tre dage før fremlæggelsen, hvilket medførte et behov for en klar arbejdsplanlægning. Den mulighed havde vi naturligvis stadig, men i den travle hverdag med arbejde til efter midnat blev præsentationerne ofte færdige i allersidste øjeblik og det skete sågar, at slides blev lavet under fremlæggelsen.

Ingen klar forestilling om hvornår en opgave er afsluttet

Opgaver kan løses på forskellige niveauer fra det mangelfulde til det fuldendte: man kan lave en strategi på et par timer eller man kan involvere hele organisationen i et flere måneders langt forløb faciliteret af eksterne konsulenter. Således er det at have fået opgaven "lav en strategi" utilstrækkeligt til at afslutte, hvornår opgaven kan regnes for udført; det ønskede ambitionsniveau skal afstemmes.

Selvom det meste arbejde har dette karaktertræk, hersker der for vidensarbejde større uklarhed. Grunden til dette er, en anelse teknisk udtrykt, at den marginale værdi for vidensarbejde falder så jævnt, at det uden nærmere overvejelser er uklart hvornår et stykke vidensarbejde er "færdigt".

Lidt mere diskussion belyser pointen: Pareto-princippet, også kaldet 80/20-reglen, anvendt på vidensarbejde udtrykker, at en beskedent del af indsatsen udløser langt størstedelen af værdien, altså for eksempel at 20% af den mulige indsats giver 80% af den mulige værdi. Det betyder omvendt, at de næste 80% indsats giver 20% af værdien. Selvom det er dyrt køb værditilvækst, så er det dog en femtedel af værdien, der ligger gemt i de resterende 80% af indsatsen.

Ikke alle opgaver har dette karaktertræk: når først væggen er malet tredje gang, der ingen striber er og eventuelle malerklatter er fjernet, er det svært at argumentere for, at der kan tilføjes nævneværdig værdi med en rimelig arbejdsindsats. Det er måske snarere 40% af indsatsen, der leverer 95% af værdien og diskussionen om yderligere arbejde overflødiggøres i praksis.

Når det er uklart, hvornår man har leveret en tilstrækkelig indsats, kan det let få en til at vælge at gøre en smule mere, måske for at undgå at skuffe ens chef eller kollegaer. Dette sætter yderligere – og ofte ganske unødigt – pres på ens tid og er særlig uheldigt, når man praktisk talt kan arbejde med fuld fleksibilitet.

Samfundets evindelige pres for at præstere

Samfundets indoktrinering spiller en væsentlig rolle i vores opfattelse af tid. Vi lærer, at vi kan blive hvad vi vil, blot vi arbejder mange timer. I stadig flere sammenhænge ser vi, hvordan der kun kan være én vinder, og hvordan forskellen på vinderen og nummer to vokser. Kun vinderen af X Factor kan håbe at få noget længerevarende ud af sin sejr og ligeledes i forretningslivet: hvem kan huske Facebooks konkurrenter? Hvad skete der med Betamax-formatet?

Samtidigt hører vi historier om succesfulde mennesker "der har ofret alt" for at være gode til sport, forskning, musik med mere, og disse glorificeres uden at det nævnes, at enhver succes har et betydeligt element af tilfældighed samt at det ensidige fokus kan have store omkostninger. Medierne præsenterer en Parkinson-ramt Muhammad "The Greatest" Ali som havende opnået alt, hvad man kunne i sin karriere, snarere end at stille skarpt på de personlige omkostninger han har haft, og at der for hver Ali er utallige boksere med samme omkostninger, men få af hans fordele. Begge perspektiver er valide, dog belyser medierne helte-fortællingen langt mere, og dette skævvrider vores forventninger til os selv og andre. Det leder os til at tro, at der er en streng kausalitet mellem succes og at arbejde mange timer, og bevidst eller ubevidst slutte, at hvis ikke vi er nummer et, er det blot fordi vi ikke har arbejdet nok.

Moderation er påkrævet

Alle de ovenstående faktorer har bidraget positivt til vores samfund og det er bestemt ikke meningen, at vi skal omgøre disse. Snarere skal vi forstå de risici de medfører for derigennem at søge en balance. Uden nogen påstand om almen gyldighed, er følgende overvejelser fra personlig erfaring, der har hjulpet forfatteren til at føle sig mindre travl i et fleksibelt arbejdsliv.

- Jeg sætter single-tasking højt, både ved små og store opgaver. At anvende sin viden kræver fokus og tidsrum med uafbrudt tid – jo mere kompleks en opgave er, jo større mental konstruktion kræves for at kunne løse den og dermed længere uafbrudt tid.
- Jeg forsøger at acceptere multi-tasking nogle gange: der vil være situationer hvor jeg svarer real-time på mails, bliver afbrudt både fysisk og telefonisk. Jeg forsøger ikke at blive irriteret over dette, men ser det som en nødvendig omkostning for at få lov til at single-taske.
- Jeg tilstræber at kunne koble ud både dagligt og med jævne mellemrum i længere tid. Jeg forklarer dem jeg arbejder med, at de må ringe, hvis noget haster frem for blot at maile, så jeg ikke behøver kontinuerligt holde øje med mine emails.
- Jeg sætter ofte telefonen på lydløs eller lader den blive hjemme, hvis jeg mødes privat. Jeg har både en privat- og en arbejdstelefon.
- Jeg forholder mig kritisk når jeg uden for almindelig arbejdstid får en ide, kommer i tanke om noget eller har en impuls til at arbejde og spørger mig selv om den værdi, der tilføjes modsvarer den lavere energi og motivation jeg muligvis vil have dagen efter. Udgangspunktet er, at det lige så godt kan vente til dagen efter, så medmindre jeg kommer med gode argumenter over for mig selv, venter jeg. Selv hvis det, der udløser impulsen i høj grad er drevet af lyst, kan det være rart at have noget sjovt jeg ser frem til at lave dagen efter.