



# Ordførere i Fremtidens Danmark: Vi skal ikke arbejde mere, men bedre

## HOVEDPUNKTER

- Politikernes fokus på at øge danskernes arbejdstid er forældet
- Ny organisering af arbejdslivet kan udløse produktivitetstigninger på 20 pct.
- “Det handler ikke om, hvor meget vi arbejder, men om hvordan vi arbejder,” siger ny ordfører i Fremtidens Danmark, professor Steen Hildebrandt
- Virksomheder med fokus på arbejdsrammerne er mere innovative og produktive

12 MINUTTERS EKSTRA arbejde om dagen er en forældet løsning på de udfordringer, som danske virksomheder og landets økonomi står over for. Der er behov for en langt mere grundlæggende nytænkning af organiseringen af arbejdslivet og ledelse i danske virksomheder som svar på den vækstkrise, vi befinder os i.

Den politiske debat om antallet af timer og minutter, som danskerne lægger på arbejdspladsen, hører fortidens industrisamfund til, mener professor i ledelse og ordfører i Mandag Morgens parti-initiativ Fremtidens Danmark, Steen Hildebrandt.

“Det handler ikke om, hvor meget vi arbejder, men om hvordan vi arbejder. Hvis vi bare arbejder mere i samme struktur og på samme måde som i dag, bliver det hverken mere produktivt eller effektivt. Til gengæld kan det være, at folk bliver en anelse mere nedslidte, end de allerede er i dag,” siger han.

I et moderne videnssamfund er længden af arbejdsdagen ikke det vigtigste. Det afgørende er rammerne omkring arbejdslivet. Og her ligger danske virksomheder inde med et enormt overset produktivitetspotentiale. En lang række brancher kan få produktivitetstigninger på 20 pct. gennem en målrettet indsats. Det vurderer en af landets førende arbejdsmiljøforskere, professor Tage Søndergaard Kristensen, på baggrund af et omfattende arbejde med danske og internationale virksomheder.

“Der er tale om meget store positive gevinster, der er langt større end effekten ved at arbejde 12 minutter mere

om dagen,” siger han. Se også MM22, 2010.

Den danske vækstkrise er tæt forbundet med de seneste års meget svage udvikling i produktiviteten. Det betyder, at et løft af produktiviteten kan blive afgørende for at rykke fri af bundplaceringen i prognosen for OECD-landenes vækst og være med til at sikre finansieringen af fremtidens velfærd.

Selv om S-SF står bag 12-minutter-planen, så er den røde blok ikke alene om det fastlåste fokus på arbejdstiden. VK er stærkt optagede af at udvide danskernes samlede arbejdstid målt over hele livsforløbet ved at få unge hurtigere gennem uddannelsessystemet og beholde ældre længere tid på arbejdsmarkedet.

Seneste har det vist sig, at fagbevægelsen mod forventning er indstillet på, at lade arbejdstidsspørgsmålet indgå som et vigtigt element i trepartsforhandlinger med en kommende S-ledet regering. Dermed er den politiske debat om øget arbejdstid mere levende end nogensinde. Se også artikel side 22.

En central parameter for nyorganiseringen af arbejdslivet er virksomhedernes sociale kapital, der er en samlebetegnelse for oplevelsen af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne på arbejdspladsen. En høj social kapital hænger tæt sammen med bedre trivsel blandt medarbejderne, der får mindre fravær og bliver længere i virksomheden. Resultatet er innovative, produktive og overskudsgivende virksomheder.

“Trivsel og produktivitet er to sider af samme sag. Når



vi forbedrer arbejdsmiljøet, øger vi også produktiviteten og dermed vores konkurrenceevne,” siger Tage Søndergaard Kristensen og henviser til en række virksomhedseksemplere som Irma, Middelfart Sparekasse og Southwest Airlines, der alle har fået godt arbejdsmiljø til at slå ud på bundlinjen.

Gevinsten ved høj social kapital kan blandt andet aflæses på listen over virksomheder, der er kåret som Danmarks Bedste Arbejdspladser. I gruppen for private virksomheder med mere end 50 ansatte havde de kårede virksomheder en dobbelt så høj afkastningsgrad som gennemsnittet blandt landets tusind største private virksomheder. Samtidig havde de et sygefravær på kun 2,5 pct. – godt en tredjedel under landsgennemsnittet på 3,9 pct. Deres frivillige medarbejderafgang er desuden under en fjerdedel af niveauet for alle virksomheder i Danmark. Se figur 1.

Organisationer med høj social kapital er ifølge Tage Søndergaard Kristensen kendetegnet ved, at medarbejderne hjælper hinanden ud over det, der forventes og lige er defineret som ens faglige opgave.

“Øget produktivitet kommer af bedre koordinering. Det er ikke nok, at den enkelte har en høj uddannelse eller maskineriet er i orden. Det handler om at være bedre til at samarbejde, stole på hinanden og hjælpes ad,” siger Tage Søndergaard Kristensen.

Han fremhæver, at et af midlerne til at opnå et bedre arbejdsmiljø er at fokusere stramt på selve kerneopgaven frem for at bruge store mængder af tid på møder og dokumentation. Det handler med andre ord om, at ledelsen

skal stole på, at medarbejderne faktisk gør det, som er i kundens interesse.

“Man overser, at lav kvalitet og dårlig produktivitet forstærker hinanden, fordi tingene i så fald skal gøres om flere gange. Det er netop ved at fokusere på kvalitet i kerneydelser, at man kan øge både produktiviteten og arbejdsglæden,” siger Tage Søndergaard Kristensen.

### Ingen sikre håndtag

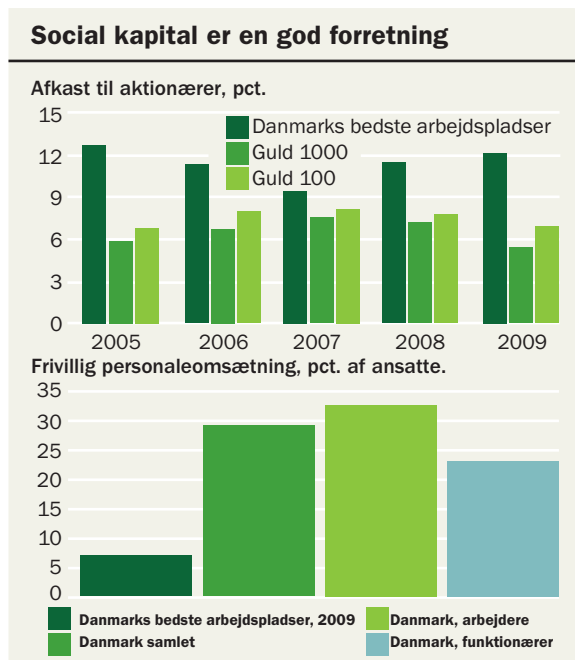
For Steen Hildebrandt er det slet ikke utænkeligt, at en nyorganisering af arbejdslivet ligefrem kan føre til kortere arbejdsdage:

“Jeg er ikke et sekund i tvivl om, at vi faktisk kan arbejde mindre tid og få mere vækst, hvis vi organiserer os på en anden måde. Hvis vi brugte mennesker anderledes, kunne vi simpelthen få mere ud af dem på en mindre slidsom måde,” siger han.

Skulle arbejdstiden for tankeeksperimentets skyld sænkes med 12 minutter dagligt og den økonomiske vækst fastholdes på samme niveau, ville det kræve en produktivitetstigning på omkring 3 pct.

Det er i og for sig ikke en urealistisk målsætning at hæve dansk produktivitet med 3 pct., vurderer professor i økonomi på Copenhagen Business School og medlem af regeringens vækstforum, Jan Rose Skaksen. Men man skal gøre sig klart, at der, når det gælder produktivitet, ikke findes noget sikkert håndtag at skrue på for at få den ønskede effekt. Anderledes enkelt er det at sætte arbejdstiden op.

“Det er langtfra nogen nem øvelse at løfte produktiviteten. Det er derfor, man har nedsat bl.a. vækstforum til at kigge på nogle af de underliggende strukturer,” siger Jan Rose Skaksen.



**Figur 1:** Arbejdspladser med høj grad af social kapital er bedre til at holde på medarbejdere og sikre aktionærerne afkast.

**MM Note<sup>1</sup>:** Alle tal er medianer. Guld 1000 er Danmarks 1.000 største virksomheder. Guld 100 er de 100 største.  
**Kilde:** Great Place to Work, 2010, og Væksthus for Ledelse, 2011.

### Organisationsændringer og kultur

For nogle år siden tog den amerikanske bestseller forfatter Timothy Ferriss den kreative elite med storm med bogen “The 4-hour Workweek”. Budskabet var, at det rent faktisk er muligt at reducere arbejdsugen til ganske få timer, hvis man hårdt og brutalt sier information fra, der dybest set er unødvendig for ens kerneopgave, hvad end det handler om e-mails, møder eller internettets evige nyhedsstrøm.

Selv om tanken om en firetimers arbejdsuge kan forekomme besnærende og pjattet på samme tid, rummer den en vigtig pointe i forhold til at fastholde fokus på produktivitetstankerne. Det er ikke alene, hvor meget man arbejder, men i lige så høj grad rammerne for arbejdet, der afgør produktets kvalitet.

Når økonomer og medlemmer af regeringens vækstforum diskuterer redskaberne til at øge produktiviteten, er der som oftest tale om makrofaktorer som humankapital, forskning, infrastruktur, digitalisering og konkurrenceudsættelse. Ifølge Steen Hildebrandt overser man dermed ofte det niveau, der handler om organisationsstrukturer og ledelseskultur på arbejdspladsen.

“Sandheden er, at vi ikke har arbejdet særlig meget med de ting, som handler om organisationsstruktur og kultur,”

siger han og nævner den ellers stort anlagte strukturreform som eksempel.

“På overfladen er der tale om en stor reform, der skulle øge effektiviteten i den offentlige sektor. Antallet af kommunale enheder er da også faldet markant, men faggrupperne er stadig nøjagtig lige så opsplittede, og arbejdet organiseres i store træk på samme vis,” siger han.

Langt de fleste både offentlige og private virksomheder er ifølge Hildebrandt stadig bygget op efter industrisamfundets silotænkning og belønningsmekanismer, der hindrer fleksibilitet på tværs i organisationerne og dermed også øget produktivitet. Der er ifølge ham behov for en organisationsudvikling i stor skala, der rydder op i de enkelte organisationer med henblik på at komme en række produktivitetshæmmende silostrukturer, processer, 0-fejlskulturer og individorienterede belønningsformer til livs og erstatte dem med nye strukturer, samarbejdsformer og til-lidsbaserede ledelsesværdier.

“Der er behov for langt mere fleksible arbejdspladser, hvor det er samarbejde på tværs af faggrupper, videndeling og empati, der er i centrum. Det handler om at nedbryde mentale og fysiske grænser og simpelthen hjælpes mere ad på arbejdspladsen om kerneopgaven,” siger Steen Hildebrandt.

### Involvering og kreativitet

Særligt når det gælder de kreative vidensarbejdere kan antallet af arbejdstimer ofte synes at have en noget teoretisk betydning. Her matcher den politiske trang til at tælle minutter sjældent den opfattelse, medarbejderne har af deres arbejde, som knytter sig mere til selvrealisering og identitet.

Det mener Christian Stadil, der er ejer af bl.a. Hummel International A/S og ordfører i Fremtidens Danmark. Ifølge ham er der to grundlæggende redskaber til at øge produktiviteten i en virksomhed: nedbrydning af organisatoriske siloer og involvering af medarbejderne.

Da han i sin tid kom til Hummel, var arbejdsprocesserne i medarbejderstaben uhyre adskilt. Først når desig-

nerne havde brugt månedsvis på at tegne, så produktudviklerne kollektionen, og først da de var færdige, blev markedsafdelingen involveret. Det tog en krig og blev ofte ringere, for når først varerne endelig var blevet designet, produceret og pakketeret og salgsfolkene så dem for første gang, kunne det være, at markedet havde ændret sig i mellemtiden.

“Det er min klare opfattelse i alle de virksomheder, jeg har været i berøring med, at jo mere man involverer medarbejderne og bryder skotter ned mellem ledelse og medarbejdere, des bedre videndeling får man, og des mere brænder de ansatte for deres arbejde,” siger Christian Stadil.

Han arbejder i disse måneder på en bog sammen med professor Lene Tangaard Pedersen fra Aalborg Universitet, der handler om, hvordan man bliver kreativ og får gode ideer. Her er budskabet entydigt: “If you want to speed it up, you got to slow it down”. Produktivitet kan med andre ord ikke altid gøres op i hastighed.

I internetgiganten Google er firmaets politik, at 20 pct. af medarbejdernes tid må anvendes frit til de ansattes egne projekter. En sådan tilgang er ifølge Christian Stadil f.eks. med til at skabe øget motivation og oplevelse af medindflydelse, selvom der går nogle minutter fra den reale arbejdstid.

“Det handler om at sikre et miljø, der er præget af leg og humor, tillid og involvering. Hvis medarbejderne brænder for det, de laver, og kan lide at møde ind, så brænder de heller ikke så ofte ud,” siger han.

Carolina Kamil [cka@mm.dk](mailto:cka@mm.dk)

## Stadil og Hildebrandt er nye ordførere for Fremtidens Danmark

Mandag Morgens parti-initiativ Fremtidens Danmark har fået to nye ordførere, der vil fokusere på ledelse.



**Steen Hildebrandt** er professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen, Århus Universitet. Han er tidligere vismand i Det nationale Kompetenceråd og bestyrelsesformand og medlem i flere virksomheder. Han har skrevet, redigeret og bidraget til mere end 200 bøger om organisation og ledelse og modtaget flere priser

for sin forskning. I dag arbejder han primært med forandringsledelse, kompetenceudvikling og ledelse i videnssamfundet.



**Christian Stadil** er en af Danmarks mest markante erhvervsledere. Som ejer af sports- og modetøjsmærket Hummel International A/S har han på få år gjort det danske sportstøjsfirma til et af verdens mest trendy modemærker. Christian Stadil sidder desuden i flere bestyrelser inden for bl.a. fødevarer, industri, it og rejsebranchen samt i flere

nationale og internationale tænketanke. Christian Stadil er kendt for anderledes markedsføring og sponsering og har en klar filosofi som leder, der handler om at give for at få, ved at sprede god energi og selv-tillid i sin organisation.