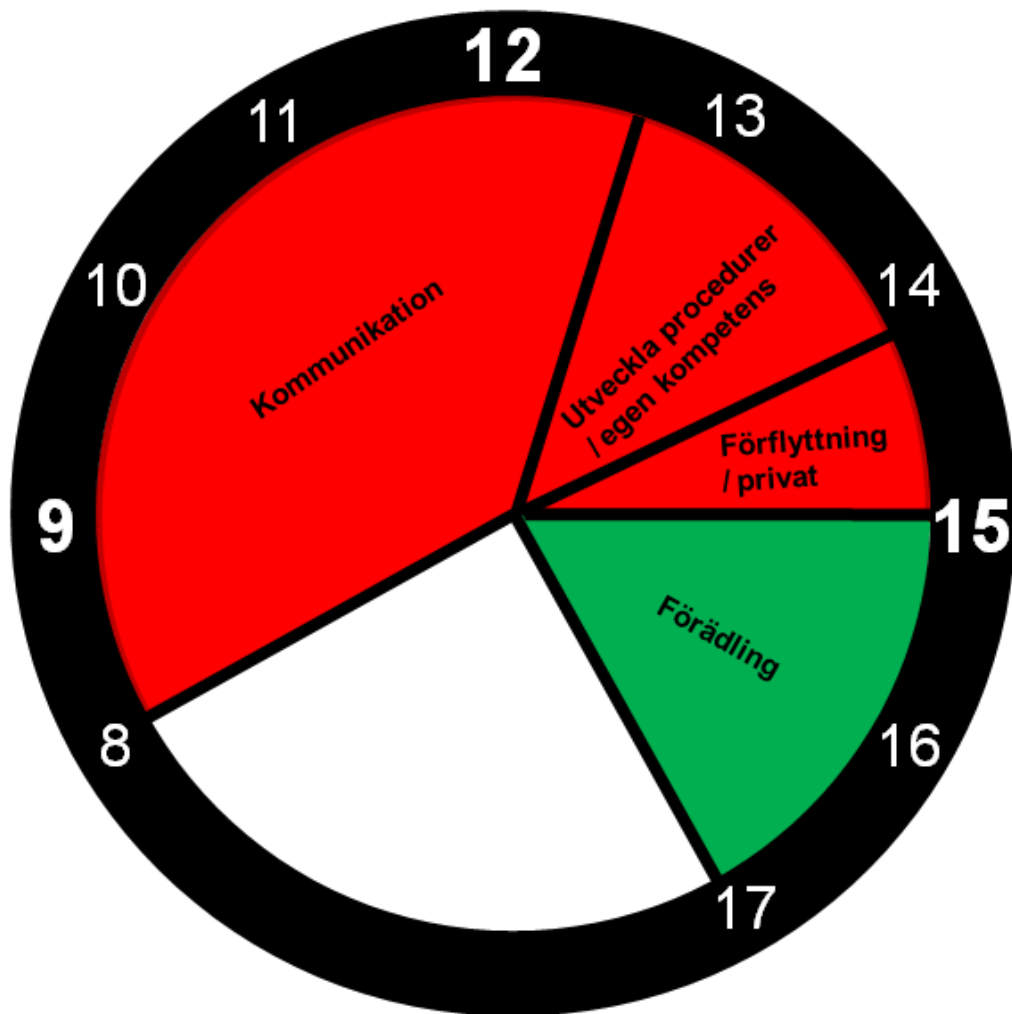


# VI HAR FÖR ROLIGT PÅ VÅRA MÅNDAGSMÖTEN!



*Det måste vara förklaringen till att vi håller liv i denna typ av  
förlegade ritualer som skapar så mycket tröghet,  
ineffektivitet och stress på våra arbetsplatser...*

En rapport från Ming Company

## Innehållsförteckning

Bakgrund .....	Sid 3
Fragmentering, standardstrider och otakt .....	Sid 4
Medicinen förvärrar .....	Sid 4
Man ser inte problemen .....	Sid 5
Kommunikation och procedurer behövs! .....	Sid 5
Men, hur bör vi göra istället då? .....	Sid 7
Varför har inte denna kunskap slagit igenom än? .....	Sid 12
Tack till alla modiga medarbetare! .....	Sid 12
Bilaga 1 – undersökningen .....	Sid 13
Bilaga 2 – forskningsreferenser .....	Sid 15

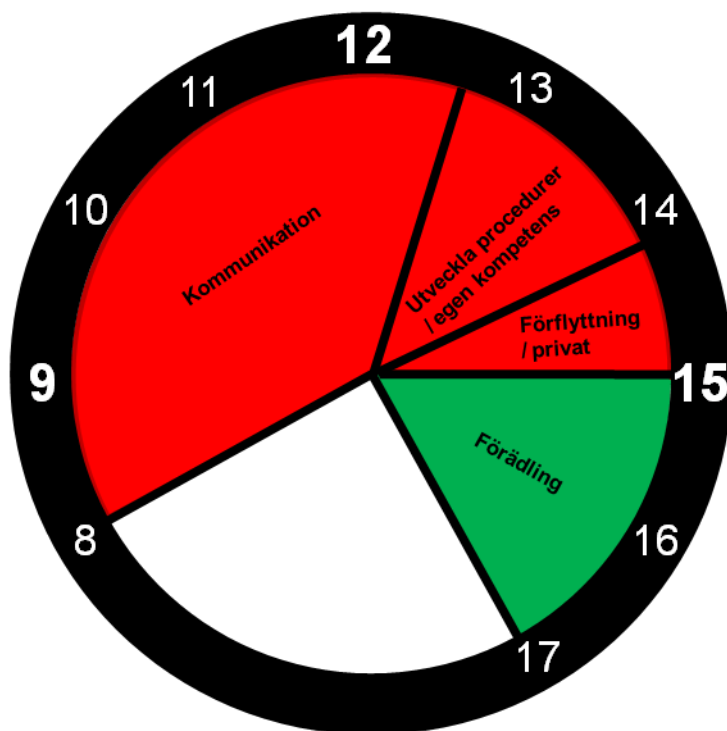
## Bakgrund

Vi har undersökt vad människor egentligen gör under de timmar man befinner sig i kontorsmiljön, en plats där en allt större andel av medarbetare i våra moderna organisationer håller till.

Vi har valt att titta närmare på lite större organisationer som har många avdelningar utspridda i olika lokaler där behovet av att samordna planering och beslut är stort.

För att sammanfatta resultatet av undersökningen så har vi delat upp arbetstiden i fyra kategorier av sysselsättningar och nedan ser du ett medeltal för fördelningen av tidsförbrukning hos ett större antal individer från flera olika typer av organisationer;

- 45 % av tiden går till *kommunikation* när medarbetare förbereder och genomför möten, har spontana möten i enskildhet och i korridorer, skriver, läser och sorterar mail, pratar i mobil samt skriver och läser olika typer av minnesanteckningar samt attesterar fakturor/kostnader.
- 20 % av tiden går till att *utveckla procedurer/egen kompetens* där det förutom utbildning handlar om att lägga tid på olika kartläggningar av hur man jobbar, formulera/skriva olika instruktioner och standarder samt genomföra mätningar, sammanställa mätdata och skriva rapporter om hur det går.
- 10 % av tiden används till *förflyttningar* mellan olika fysiska platser och till *privata samtal/ärenden* framför datorn, kring fikabord eller "på stan".
- 25 % används till verklig *förädling* av det som organisationen finns till för, d v s att konkret utveckla, leverera och underhålla produkter, tjänster och service till kunder, brukare och medborgare (beroende på typ av organisation).



Det betyder alltså att närmare 6 av 8 arbetstimmar varje dag går till kringaktiviteter i våra kontor, arbetstid som egentligen inte tillför något direkt värde för dem som organisationen finns till för.

Vi kan också se att ju högre hierarkisk position man har i organisationerna desto mer tid läggs på kommunikation, procedurer och förflyttningar. Cheferna lever ofta ett dagliv med förflyttningar mellan olika mötesrum och ett kvällsliv framför datorn med mail och rapporter.

Vi kan se liknande tendenser i den typ av organisationer som inte håller till i rena kontorsmiljöer men där arbetet handlar mer om kunskap och information än att göra saker med händerna. Läkare får t ex allt mindre tid med patienter och lärare får allt mindre tid med elever.

Samtidigt ökar känslan av stress och otillräcklighet bland medarbetarna på dessa moderna arbetsplatser. Man upplever att man inte hinner med allt som måste göras och man blir aldrig färdig.

Vad beror detta på?

## **Fragmentering, standardstrider och otakt**

Det som spär på känslan av tröghet, ineffektivitet och stress för individerna i våra moderna organisationer är att tillvaron blir mer och mer fragmenterad. Informationen är fragmenterad och utspridd i olika IT-system. Kompetensen är fragmenterad och utspridd i olika grupperingar med specialiserade arbetsuppgifter. Samtidigt ökar kraven på att alla medarbetare måste ha tillgång till massor av olika typer av information och kompetenser när man ska planera och fatta beslut. Om vi ändrar på produkten, hur påverkar det val av leverantör och hur man reparerar produkten? Detta leder i sin tur till ständiga intressekonflikter och standardstrider mellan de olika grupperingarna inom organisationerna eftersom ingen har ansvar för helheten.

De ekonomiska styrsystemen, med detaljerade kostnadsuppföljningar, förstärker dessutom tendensen att varje specialiserad gruppering bryr sig mest om sitt eget specialområde och i praktiken lägger mycket kraft på att försöka avgränsa sitt ansvarsområde i förhållande till andra grupperingar. Ständiga diskussioner om roller, ansvar, befogenhet och kostnadsställen pågår mellan individer och grupper. Olika grupperingar anammar nya regler och processförändringar olika fort och det blir svårt att få kvalitet och tajming i överlämningar mellan olika avdelningar i organisationens gränsöverskridande arbetsflöden.

## **Medicinen förvärrar**

Den medicin man tar till för att bota denna åkomma förvärrar ofta själva sjukdomsförloppet.

Man tillsätter massor av projektledare, koordinatörer och informationsbearbetare för att försöka förbättra både tillgång till information och samspelet mellan olika grupperingar. Detta gör att det blir ännu fler människor som är inblandade i varje fråga.

Man sätter alla medarbetarna i öppna landskap för att "tvinga" alla att se och höra varandra hela tiden vilket försvårar människors förmåga att koncentrera sig när de ska hantera mängder av information.

Man köper in ännu dyrare IT-system som ska rätta till svagheterna i alla de IT-system man redan har och IT-djungeln blir ännu snårigare.

Man implementerar fler och fler processer och standarder som ska styra upp samarbetet mellan olika grupperingar samtidigt som ständiga omorganisationer blir en del av vardagen. Detta leder till ständiga tolkningsstrider om vad som gäller just nu och att olika grupperingar har olika hastighet när det gäller att ställa om sig från en standard/process till en annan. Organisationen hamnar i en ständig "otakt".

Man försöker dessutom formulera ännu mer detaljerade instruktioner till medarbetarna för hur de ska genomföra möten, skriva protokoll och rapportera mängder av mätetal. Detta gör att alla medarbetare bokstavligen dränks i en störtflod av regler, regler som dessutom ofta är motstridiga eftersom de är skrivna av olika specialiserade staber som bara bryr sig om reglerna inom just sitt specialområde.

Effekten av alla insatser blir alltså den motsatta än önskad. Det genereras ännu fler kommunikations- och procedurtimmar och det tar ännu längre tid att fatta beslut i olika frågor. Mängden felkällor i informationen ökar explosionsartat eftersom data ständigt ska kopieras mellan olika IT-system och dokument. I en ständigt pågående "visklek" blir målen otydliga, ansvarsområdet ännu otydligare och man vet sällan om man har gjort ett bra jobb när man går hem för dagen. Detta skapar förstås inga bra förutsättningar för effektivitet, kreativitet och hälsa på arbetsplatserna.

## Man ser inte problemen

Det är svårt att vända denna trend eftersom de individer som har tagit sig till de högsta positionerna i dessa organisationer har gjort det för att de är duktiga på att överleva i det vi kallar för M-träsket (möten, mail och mätningar).

Att ens påstå att Outlook är en del av problemet (ett ofta använt system där man bokar möten och skickar mail) möts ofta av en oförstående och avvisande min. I de höga chefernas värld är det ofta brist på disciplin och uppföljningar som är problemet, inte att Outlook i sig driver fram ett maniskt beteende av möten och mail. Man har också svårt att förstå de negativa konsekvenserna för både effektivitet och snabbhet när mätningarna tar allt mer av medarbetarnas tid och uppmärksamhet. Alltså kommer denna insikt inte att slå rot i våra organisationer så länge vi accepterar att 75 % av arbetstiden går åt till kringaktiviteter som inte tillför något verkligt värde för våra kunder, brukare och medborgare.

Visst känner sig många sig allt mer stressade och frustrerade av att allt går så långsamt samtidigt som alla har mer och mer bråttom. Men det löser man med mer disciplin, mer detaljerade instruktioner och fler mätningar. Eller?

## Kommunikation och procedurer behövs!

Vi menar inte att kommunikation och utveckling av procedurer är bortkastad tid.

I själva verket är det oerhört viktigt med bra kommunikation och stödande procedurer för att en effektiv förädling ska äga rum. Kvaliteten på själva kommunikationen och procedurerna har en väldigt stor påverkan på både produktivitet och anpassningsförmåga i organisationerna.

Med kvalitet i detta sammanhang menar vi att kommunikationen bidrar till att

- alla verkligen får en gemensam förståelse
- alla har just den information som de behöver
- man jobbar systematiskt med problemlösning
- det går snabbt att både planera, samordna och fatta beslut

Varför behöver man egentligen kommunicera så mycket i moderna organisationer? Den största anledningen till detta är att produkter, tjänster och service blir mer och mer komplexa samtidigt som kraven ökar på snabba anpassningar till olika kunder, brukare och medborgare. Detta är också en av förklaringarna till den ökande fragmenteringen.

Kan man då se ett mönster i vilka typer av problem som behöver lösas i organisationerna som kräver att man kommunicerar mellan olika individer och grupperingar? Ja, vi har identifierat närmare 40 olika typer av "möten/träffar" som är både formella och informella till sin karaktär. Dock säger denna mötesstruktur inte så mycket om *varför* man behöver kommunicera utan blir bara en lång rad av olika benämningar på olika typer av sammankomster (t ex avdelningsmöte, projektmöte, styrgruppsmöte, produktråd, leverantörmöte, förbättringsgruppsmöte, kurs, strategisk konferens, kick-off m fl).

Men om man istället studerar *inhållet* i alla dessa typer av formella och informella forum för kommunikation så kan man enklare se ett mönster av problem och utmaningar som s a s är orsaken till att man behöver kommunicera. Man kan dela upp dessa problem/utmaningar i sex kategorier där de tre första handlar om *vad man åstadkommer* tillsammans och de tre sista *hur man jobbar* för att skapa sina resultat.

### **Flaskhalsar inom expertis**

De enskilda individerna har inte tillräckligt djupa kunskaper för att kunna förstå alla delar i den komplexa helheten när det gäller både produkter/tjänster/service och processerna man använder för att utveckla och leverera. Därför måste man kommunicera för att få en samlad "system-expertis" när man ska lösa olika problem och utveckla olika lösningar.

### **Tekniska problem**

Man har svårigheter att uppfatta, signalera och lösa olika tekniska problem som dyker upp under arbetets gång och man behöver kommunicera för att alla som påverkar produkt/tjänst/service ska ta hänsyn till varandras ansvarsområden när man genomför tekniska förändringar.

### **Problem i funktionella gränssnitt**

Man har problem att få de olika delarna att passa ihop (både passform och funktion) av det man erbjuder till kunder/brukare/medborgare och man måste kommunicera mellan olika specialiserade grupperingar för att skapa en helhet som fungerar och hänger ihop.

### **Problem med tajming och koordinering**

Olika grupperingar utvecklar sina egna versioner av standarder och rutiner och behöver kommunicera med varandra för att försöka samordna överlämningar av information och olika delar i helheten.

### **Problem att veta hur man ligger till**

Eftersom så många parallella grupperingar jobbar med olika delar av samma sak så är det svårt att få en tydlig samlad bild av hur långt man verkligen har kommit eller hur det som levereras tas emot av kunder/brukare/medborgare. Därför behöver man kommunicera för att ge feedback till alla inblandade.

### **Problem med avgränsningar och målsättningar**

Nya förutsättningar och förändrade krav på både produkter/tjänster/service och på arbetsformer/processer/resursförbrukning gör att man behöver kommunicera kring vilka mål och avgränsningar som råder just nu och framöver.

Det är alltså inte konstigt att man behöver kommunicera intensivt i våra moderna organisationer. Det som vi kan se i vår undersökning är dock att kommunikation och utveckling av procedurer tar en allt större del av arbetstiden **samtidigt** som kvalitén på denna typ av aktiviteter går ner.

Det betyder att det blir mindre och mindre tid till ett konkret förädlingsarbete samtidigt som kvalitén på själva produkterna/tjänsterna/service påverkas negativt.

Till detta kommer de negativa effekterna hos individerna i organisationerna som upplever en allt mer stressad tillvaro där man aldrig vet om man har gjort ett bra jobb.

Att tillsätta ännu fler projektledare/koordinatorer, öka snårigheten i IT-djungeln, formulera ännu mer detaljerade instruktioner och genomföra ännu fler mätningar förbättrar inte produktiviteten utan det genereras ännu fler kommunikations- och procedurtimmar och det tar ännu längre tid att fatta beslut i olika frågor.

## **Men, hur bör vi göra istället då?**

Utifrån kunskapen från både forskning och praktisk erfarenhet så är det närmast övertydligt att om man ska kunna vända trenden med accelererande fragmentering så bör man istället utgå från hur människor faktiskt fungerar när dessa söker och bearbetar information.

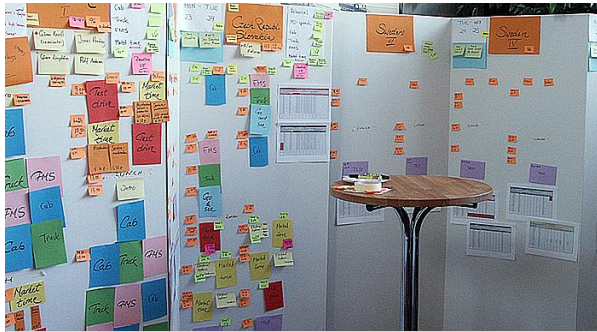
Det blir också svårt att minska mängden intressekonflikter och tid som läggs på kommunikation, procedurer och mätningar om man inte blir mer medveten om hur det faktiskt går till när vi människor lär oss nya saker och samspekar med andra individer.

Detta människobaserade synsätt leder till att man börjar fokusera på hur man kan skapa bättre överblick i all information med hjälp av sinnrika visualiseringar, d v s hur man kan tillgängliggöra informationen för många sinnen och inte bara via datorskärmar och filmdukar.

Man börjar också fundera på hur man bäst skapar de fysiska och psykiska miljöer som ger människor bättre möjlighet att koncentrera sig **och** som snabbt och smidigt kan anpassas till olika typer av tankeuppgifter och grupperingar.

Viktigast av allt är att man med denna ökande förståelse för hur vi människor faktiskt fungerar slutar "rulla ut" saker från ledningsgrupper och staber i form av detaljerade instruktioner, standarder och krav på mängder av tidskrävande rapporter.





Man har stor nytta av att använda väggarna för visualisering, här har t ex ett företag skapat en överblicksbild av en säljtjänst för att hålla reda på olika träningsprogram med delade resurser och unika anpassningar.



Man kan använda den vanliga inredningen i ett kontor på mer visuella sätt. Här används stolarna till att ställa olika skyltar med den viktigaste informationen och deltagarna kan istället vara i rörelse under möte och få sina bensträckare i själva mötet.



Genom att sätta information på tagbara föremål så kan man flytta runt på informationen och som här ställa olika "idélampor" i olika ordning när man vill "lysa nya tankespar" i sina kreativa övningar.



Här syns en "kunskapsteater" där man introducerar informationen vid en presentation i mitten av lokalen och sedan kan deltagarna fördjupa sig i just det man är intresserad av.



Visualisera är något man gör, inte något man har gjort. Det är viktigt att låta dem som ska använda informationen vara med att skapa visualiseringar som är meningsfulla för just den grupp som man tillhör.



För att skapa ett mer levande protokoll från mötet så kan man med en enkel webbkamera spela in de viktigaste besluten man tar och dessutom visa vad som egentligen är problemet på t ex en teknisk produkt.

Med dessa angreppssätt så får man möjligheten att vända trenden med en ökad tröghet, ineffektivitet och stress i organisationerna.

Man kan minska antalet projektledare/koordinatorer. Man kan förbättra förutsättningarna för koncentration och förmågan hos medarbetarna att hantera stora mängder information. Man kan också rensa i IT-djungeln och drastiskt minska sina IT-kostnader.

När det gäller samarbetet mellan olika grupperingar inom organisationerna så kan man minska både antalet standardstrider och antalet energi- och resursförbrukande omorganisationer.

Istället kan man "odla fram" fungerande och väl använda standarder där alla grupperingar hittar en gemensam takt i arbetet.

Viktigast är att man kan minska på detaljstyrningen och antalet externt initierade mätningar och verkligen ta till vara på människors inneboende vilja och förmåga att göra ett bra jobb, hålla reda på hur man ligger till och samarbeta med andra.

Hur börjar man?

Vi har fyra drastiska uppmaningar som kan ge organisationerna en extra kraft att vända trenden och ge medarbetarna en mycket bättre "mental ergonomi" med minskad stress, ökad koncentration och bättre tankeförmåga:

- **Stäng av datorerna!** Då först kan vi få överblick och urskiljning i all information.
- **Boka av alla formella möten!** Då först kan vi främja snabbhet och tajming i utbytet mellan er och er omvärld.
- **Sluta skriva protokoll!** Då först skapas förutsättningar för fler av oss blir "medskapare av användbara gruppminnen" som istället bygger på visualisering och multimedia.
- **Sluta mäta!** Då först blir det viktigt för fler av oss att ta personligt ansvar för era kontaktytor, kvalitén på det vi åstadkommer och att överlämningarna fungerar som de ska till era kollegor.

Men vad händer om vi stänger av datorerna, bokar av alla möten, slutar skriva protokoll och inte mäter hur det går? Kommer alla medarbetare då att sakna all information? Kommer alla bara att jobba för sig själva utan kontakt med andra? Kommer vi ihåg vad vi har beslutat och vet vi hur det går? Blir det ett totalt kaos?

Faktiskt inte. Man får precis motsatt effekt! Man skapar nämligen utrymme för att skaffa sig bättre vanor på våra kontor som gör att man kan få mer gjort med mindre stress. Självklart har olika arbetsplatser och grupper olika behov men det som oftast händer är följande:

**Den absolut viktigaste informationen börjar man istället visualisera** fysiskt på väggar, bord och golv. Då får man enklare att prioritera vilken information som är viktigast och hur de olika "informationsbitarna" hänger ihop med varandra. Man minskar också belastningen på medarbetarnas "arbetsminnen" när man har all information överblickbar och inte behöver försöka hålla så mycket i huvudet samtidigt (som är fallet när man har åtta fönster öppna samtidigt på datorn).

**När informationen sitter på väggarna** så sätter man på sina datorer igen, men då sitter man inte längre och tittar på datorskärmar eller filmdukar. Istället använder man datorerna till att "förstärka" den fysiska informationen genom att s a s projicera digital informationen ovanpå den fysiska informationen. På så sätt får alla enklare att se hur all information hänger ihop och man minskar risken för informationsöverskott. Farväl till störtfloder av fristående Powerpoint-slides och siffror i olika excel-filer.

**Man får också till vana att rita tillsammans** när man utbyter idéer, planerar och fattar beslut. Man tvingas därmed bli tydligare med hur man tänker och vad man menar. Dessa ritningar blir också gruppernas protokoll (gruppminnen) som hänger framme på kontoret.

**Andra effekter när man inte sitter låsta framför datorer eller i mötesrum** är att man börjar ha "gå-möten", ofta utomhus, där man kan spela in små filmer med sina idéer, frågeställningar och beslut på sina mobiler. Dessa filmer tankas sedan av i en bärbar dator och filmerna spelas upp nästa gång man träffas för att prata om samma saker. På köpet får man en "videologgbok" och slipper skriva en massa olika rapporter.

**Man börjar också fundera på hur det ska bli enklare att koncentrera sig** när man jobbar enskilt. Man sätter kanske upp små signalkyltar vid sina respektive arbetsplatser där man signalerar om man håller på med något som kräver koncentration eller om det är okej att komma fram och prata. Istället för att skicka mail till varandra så får man till vana att sätta upp små meddelanden hos varandra och vid sin egen arbetsplats. Små avbrott med promenader i kontorslandskapet bidrar till den nödvändiga variationen.

**För att veta att man får ordentligt med tid** att verkligen genomföra förädlade arbeten så främjas kommunikationen mellan alla inblandade genom att man avsätter återkommande "samtalstidszoner" då alla vet att det passar bra att utbyta idéer. Man har egentligen ingen "ordförande" utan alla har var och en med sig viktiga frågor till dessa samtalstidszoner.

**För att man ska veta att man jobbar effektivt** och med rätt saker så blir alla mer noggranna med att ta reda på vilka kollegor (både inom gruppen och på andra avdelningar) som behöver något från just var och en av individerna. Här följer några exempel:

- Ibland ser man därför foton liggande på enskilda arbetsplatser med bilder på de individer som man ska leverera något till, med små beskrivningar av vad respektive person vill ha och när vid varje foto. Cheferna frågar alltid efter "vet du *vem* som vill ha *vad* av dig och *när*?". På så sätt främjar cheferna att alla tar ett personligt ansvar för sina egna kontaktytor och att det blir ett bra flyt i överlämningarna.
- Ibland träffas alla för att visualisera hur flödet av överlämningar mellan olika individer går till och funderar på hur man skulle kunna göra detta på ett ännu smartare sätt. Nya lösningar används direkt eftersom alla har varit involverade i framtagningen av dessa lösningar.

**Man håller inte på att mäta mängder av saker i efterhand** när man jobbar eftersom man vet att det tar mycket tid och att mätinformationen ofta är överspelad när man väl får tag i den. Istället koncentrerar sig alla på att det ska bli rätt direkt när man lämnar ifrån oss något (ungefär som att man vet att en pannkakssmet är bra när det inte är några klumpar i den, inte genom att man har en uppföljning med ungarna efter maten om pannkakornas kvalitet, då är det för sent!).

Så, vi kan ta oss ur det vi kallar för M-träsket (mail, möten och mätningar) och istället göra våra kontor till mer människovänliga platser där man får mycket gjort och vet att man har gjort ett bra jobb när man går hem för dagen. Det handlar bara om att utmana våra vanor!

Vi på Ming har i flera uppdrag visat att man med hjälp av sinnrik visualisering, stödjande fysiska kontorsmiljöer och ett arbetssätt som involverar medarbetarna i formgivningen av arbetsinnehållet kan flytta över 10-15 % av arbetstiden som läggs på kommunikation/procedurer till den mer värdefulla förädlings tiden, d v s att man inom organisationen kan lägga mer tid på det som man egentligen finns till för. I samma tag höjer man kvalitén på just kommunikationen och de stödjande procedurerna.

Effekten blir att organisation får kortare interna ledtider i sin planering, beslutsfattande och förbättringsarbete och kan samtidigt snabbare leverera sina produkter/tjänster/service med högre kvalitet.

## Varför har inte denna kunskap slagit igenom ännu?

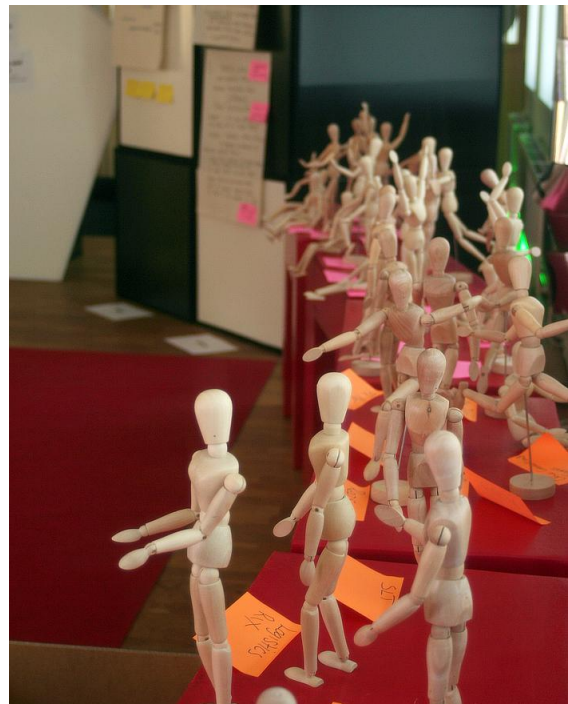
Vill man vara lite satirisk så brukar vi på Ming påstå att man antagligen har för roligt på sina måndagsmöten för att vilja ändra på något. Dessutom har både aktieägarna och skattebetalarna på tok för låga krav på avkastning och service annars skulle vi redan ha startat resan mot människovänligare och effektivare arbetsformer på våra arbetsplatser.

## Tack till alla modiga medarbetare!

Även om vi inte kan namnge alla medarbetare som har ställt upp på att ha en "tidtagare" i hämlarna så vill vi ändå passa på att tacka dem.

Ert mod att visa hur det faktiskt är har bidragit till att vi ska kunna väcka en insikt om behovet av att skapa ännu mer människovänliga och effektiva arbetsformer.

Tack!



# Bilaga 1 – undersökningen

## Varför har vi gjort en egen undersökning?

Vi studerade mängder av undersökningar som hade gjorts tidigare inom när det gäller arbetet på kontor för att försöka få en bild av vad människor lägger sin tid på. Vi upptäckte att det faktiskt är ganska få undersökningar som är gjorda (eller i varje fall offentliggjorda).

Vi upptäckte också att de undersökningar som ändå finns tillgängliga har en tendens att fokusera ganska ensidigt på möten och mail, där två stora svagheter i undersökningsformerna finns, enkäter och volym.

De flesta undersökningarna om mötestid (som bara är en delmängd av det vi kallar kommunikationstid) baserade sig på enkäter där människor själva gör en bedömning av vad de lägger tid på.

Det betyder att sammanställningarna visar vad människor tror att de gör, inte vad de faktiskt gör.

Man ser inte heller kopplingen till förberedelser och efterarbete kring möten eller alla de informella möten som äger rum i avskildhet eller i korridorer.

De flesta undersökningarna kring mail baserar sig på volymer, d v s hur många mail som hanteras på olika sätt. Volym säger egentligen ingenting om den tid som går åt för att hantera dessa mail. Ibland har man också frågat hur länge människor sitter framför datorn med mail men då baseras svaret åter igen på människors egna uppskattningar. Sedan hoppar ju människor ofta mellan att jobba med mail, skriva minnesanteckningar och söka information när de sitter framför datorn och då blir det svårt att sortera fram vad som just är tid för mail.

## Hur gjorde vi vår undersökning?

Vi valde att följa ett antal olika individer (från flera olika organisationer med olika typer av verksamheter) under fem till åtta dagar utspridda över ett år. Dessa dagar var utspridda på arbetsveckans alla dagar. Våra "tidtagare" hade fyra olika tidtagarur i sina bärbara datorer och likt en schackklocka aktiverade de respektive tidtagarur vartefter individerna skiftade arbetsuppgifter mellan kommunikation, procedur/egen kompetensutveckling, förflyttning/privata ärenden och förädling. Självklart stämmer det inte på minuten (och individerna vi lät följa hade en tendens att med tiden bli lite mer organiserade i sitt arbete än vad de skulle vara utan en medföljande "tidtagare"), men ett väldigt tydligt mönster framträder när man börjar studera fördelningen av tid i de fyra kategorierna av aktiviteter som vi utgår ifrån. Självklart finns individuella skillnader, både beroende på funktion, hierarkisk position och typ av personlighet, men även om man tar hänsyn till detta så framträder samma typ av mönster. Vi föreslår alltså att du håller koll på mönstret i fördelningen av tid och inte på de enskilda procentsatserna.

## Varför vi inte presenterar rådata?

Vi har gjort en överenskommelse med de organisationer vi har studerat att inte offentliggöra att de har medverkat i undersökningen och inte heller resultaten i detalj. Den viktigaste anledningen är att man inte vill riskera att deras medarbetare, och den verksamhet som bedrivs, ska bli sinnebilden för

”ineffektivitet och slöseri” inför intressenter, potentiella framtida medarbetare och inte minst deras kunder/användare.

Dessutom vill man ha ett försprång mot sina konkurrenter genom att själva få unik tillgång till en objektiv spegling av sin organisation som kan hjälpa dem vända denna olyckliga trend.

## Definitioner av tidsbegreppen

För att ha en tydlig struktur när vi följde olika individer under deras arbetsdagar så delade vi in arbetstiden i fyra olika typer av aktiviteter;

- Kommunikation
- Utveckla procedurer/ egen kompetens
- Förflyttningar/ privata ärenden
- Förädling

Med *kommunikation* menar vi när man informerar varandra, synkar tolkningar, planerar/samordnar aktiviteter och fattar beslut.

Exempel på aktiviteter inom denna kategori är att förbereda och genomföra möten, ha spontana möten i enskildhet och i korridorer, skriva, läsa och sortera mail, prata i mobil samt skriva och läsa olika typer av minnesanteckningar samt attestera och kontera fakturor/kostnader.

Med *utveckla procedurer/egen kompetens* menar vi att man lägger till på att utbilda sig själv, tydliggöra och utveckla själva arbetsformerna och olika stöd för att göra själva arbetet, t ex mallar, IT-system, mötesformer m fl.

Exempel på aktiviteter inom denna kategori är kartläggningar på hur man jobbar, formulera/skriva olika instruktioner och standarder samt genomföra mätningar, sammanställa mätdata och skriva rapporter om hur det går.

Med *förflyttningar/privata ärenden* menar vi när man tar sig mellan olika fysiska platser, när man fikar med kollegor och pratar om saker utanför jobbet samt när man utför olika privata ärenden via internet eller genom att lämna arbetsplatsen och ge sig ut ”på stan”.

Med *förädling* menar vi när man konkret utvecklar/levererar/underhåller just de produkter/tjänster/service som organisationens kunder/brukare/medborgare betalar för och/eller använder.

Självklart är det inte alltid lätt att skilja de olika tidsbegreppen åt men för att ge ett konkret exempel. Vi har definierat arbete med att jobba med en ritning i datorn som *förädling* medan att prata om hur man ska jobba med ritningen som *kommunikation*.

Om man genomför två aktiviteter samtidigt, t ex att prata i mobil samtidigt som att man förflyttar sig, så har vi valt att definiera tiden som kommunikation, d v s vi har valt den aktivitet som har mest ”värde”.

Det är viktigaste med resultatet av undersökningen är enligt vår mening ändå inte att vi har lyckats definiera varje minut rätt, utan att man kan se ett tydligt urskiljbart mönster i tidsfördelningen mellan olika kategorier av aktiviteter.

## Bilaga 2 – forskningsreferenser

### Tre tips på fördjupad läsning

Vi har i denna undersökning haft mängder av vetenskapliga undersökningar att stödja oss emot när vi har utformat våra observationer och gjort analyser av det vi har upptäckt.

Vi har valt ut tre av dem som kan ge dig som läsare av vår rapport en djupare förståelse för vilka krafter vi har att göra med när vi utformar våra arbetsorganisationer.

Den första handlar om mötesstrukturen i moderna arbetsorganisationer och varför dagens möteskultur driver på mängden mötestimmar.

Den andra handlar om hur den ökande mängden information översvämmer medarbetarnas hjärnor.

Den tredje handlar om vad förståelse är och varför så många förändringsinitiativ misslyckas.

Om du vill ha tips på ytterligare läsning kring de områden som berörs i denna rapport så är det bara att du hör av dig till oss så kan vi lotsa dig vidare.

#### ● Mötesstrukturer

##### **Balancing Innovation and control**

– *The role of face-to-face meetings in complex product development projects*

Gunnar Westling (ISBN 91-7258-605-2)

I denna avhandling visar Gunnar Westling hur den formella och informella mötesstrukturen hänger ihop och att de formella mötena driver på mötestid som läggs i de informella mötesstrukturerna. För att försöka sig på en enkel sammanfattning av hans forskning så definierar han följande fyra typer av möten fördelade i två kategorier:

*Formella möten;* arbetsmöten (bokat möte med formell agenda) och utlysningmöten (hög chef samlar många medarbetare och informerar)

*Informella möten;* korridormöten (spontan diskussion med överhörning till andra medarbetare) och privata möten (träffas spontant bakom en stängd dörr).

Författarens forskning visar att den verkliga problemlösningen egentligen äger rum i de informella mötena medan frågor blir till "sanningar" i de formella mötena, som mer har karaktären av "skådespel" med tydliga roller och ett givet manus. Det är i de informella mötena som man upptäcker olika problem och frågeställningar. Dessutom har denna typ av informella möten också till syfte att låta deltagare repetera sina ståndpunkter och ageranden inför de formella mötena. Effekten blir att ju fler formella möten man har desto fler repetitions- och förberedsetimmar går åt i den informella mötesstrukturen. Problemet för många höga chefer är att det bara träffar medarbetare från lägre positioner i organisationen på formella möten, med allt vad det innebär av filtrerad information och inövade ageranden. När cheferna inte tycker att organisationen fungerar som den ska så har de en tendens att boka fler formella möten för att få bättre uppföljning. Konsekvensen blir att man samtidigt tvingar fram ännu fler repetitionstimmar i de informella mötesstrukturerna och det blir ännu mindre tid att lösa själva problemet.

## ● Informationsöverflöd

### Den översvämmade hjärnan

- en bok om arbetsminne, IQ och den stigande informationsfloden

Torkel Klingberg (ISBN 978-27-1186-4)

I denna bok sammanställer Torkel Klingberg (professor i kognitiv neurovetenskap) vetenskaplig forskning om hur den moderna informationsteknologin fyller vår vardag med en oavbruten flod av information och distraktioner. På kontoren utsätts medarbetarna för ett avbrott i snitt var tredje minut och om de sitter vid en dator så har de i genomsnitt åtta fönster öppna samtidigt på skärmen. Hjärnan blir lätt översvämmad, vi får svårt att koncentrera oss och ännu svårare att värdera all information vi har att förhålla oss till.

Författaren tydliggör hur hjärnans olika delar är specialiserade, vilken avgörande funktion "arbetsminnet" har på vår förmåga att bearbeta information och vilka mekanismer som styr vår uppmärksamhet och förmåga till koncentration.

Våra mentala förmågor är mycket beroende av kapaciteten på vårt arbetsminne. Författaren gör egentligen en koppling mellan IQ och arbetsminne; ju bättre kapacitet i arbetsminnet desto högre resultat på IQ-test. Den moderna människans livsstil tvingar oss att utveckla vårt arbetsminne. I en TV-serie på 70-talet så var intrigen enkel och det var inte så många saker att hålla i huvudet. I en modern TV-serie ingår ofta en stor mängd olika karaktärer, med ömsesidiga relationer, och handlingen drivs framåt i flera parallella spår. Vi tvingas belasta vårt arbetsminne för att hålla reda på alla intrasslade trådar. Effekten blir att människor får allt högre IQ i relation till tidigare generationer.

När det gäller uppmärksamheten så är det egentligen två olika system som samverkar. Ett system är drivet utifrån, s k "stimulidrivna uppmärksamhet", där vår uppmärksamhet påverkas av saker som dyker upp i vår omgivning. Det andra systemet är drivet från vår medvetna vilja, s k "kontrollerad uppmärksamhet", och här flyttar vi vår uppmärksamhet till olika saker på ett planerat sätt. Olika individer är olika starka på de olika uppmärksamhetssystemen. En del är väldigt snabba att uppfatta förändringar i sin omgivning men har svårare att följa den plan de har satt upp för sin uppmärksamhet. Andra individer är väldigt duktiga på att hålla sig koncentrerade på det man vill uppmärksamma men missar ibland att uppfatta saker som händer runt omkring dem. Många datorspel bygger på stimulidrivna uppmärksamhet där barn tränar upp sin reaktionsförmåga medan att läsa en bok är mycket mer beroende av att man behärskar en kontrollerad uppmärksamhet. Arbetsminnet och de två uppmärksamhetssystemen samverkar på ett sofistikerat sätt för att hjälpa oss att behandla all information som vi möts av.

Författaren ger egentligen inga konkreta råd för hur man bör utforma arbetsplatserna för att minska översvämmningen i medarbetarnas hjärnor men ger en tydlig påminnelse om att vi inte kan öka mängden fragmenterad information utan att det får negativa konsekvenser för människorna som jobbar där.

## ● Förändringsförmåga

### Ledning och förståelse

- *Ett kompetensperspektiv på organisationer*

Jörgen Sandberg och Axel Targama (ISBN 91-44-00791-4)

I denna avhandling visar författarna att chefer inte förstår vad förståelse egentligen är och vad som krävs för att förståelse ska utvecklas. De skiljer på två former av kompetensutveckling; kompetensförstärkning (lära sig mer av samma typ av kunskaper inom samma referensram av förståelse) och kompetensförnyelse (vidga sin referensram av förståelse och göra sig beredd att lära sig helt nya saker på ett mycket högre plan).

Författarna påminner oss om att medarbetare inte gör som det står i regler och instruktioner utan hur de *tolkar* att det står i regler och instruktioner. Tolkningen är helt beroende av hur de förstår verkligheten, deras referensram. I deras forskning finns en studie där de följer en stor grupp medarbetare som hade samma jobb; att göra i ordning bilmotorernas inställningar (optimera motorn) innan bilarna lämnade bilfabriken. I denna utifrån sett homogena grupp hittade forskarna tre nivåer av förståelse för sitt jobb, en skillnad som hade avgörande betydelse för hur bra de lyckades optimera motorerna. På den lägsta nivån som svarade medarbetarna - "att vara noggrann när man ställer in varje parameter" – på frågan vad som är viktigt för att göra ett bra jobb. På den andra förståelsenivån så svarade medarbetarna att "man måste se motorn som ett system". Man måste ställa in parametrarna i en viss ordning för att de ska bli bra. Alla fick peka ut vem som var bäst på hela gruppen och det var tre personer som fick allas röster. Dessa personer befann sig mycket riktigt på den högsta nivån av förståelse. De kunde inte riktigt förklara vad de gjorde men berättade att de försökte sätta sig in i den kommande bilförarens situation när de gjorde i ordning motorn. Nu kommer det riktigt intressanta i studien. När man ställde följdfråga till alla som hade pekat ut vem som var bäst på gruppen så svarade man inom sin rådande referensram av förståelse. De på lägsta förståelsenivån svarade helt enkelt att han var bäst för att han var så noggrann när han ställde in varje parameter på motorn. Det betyder att dessa individer försöker lösa alla problem på samma sätt, att bli mer noggranna. När de går på kurser så söker de bekräftelse för att bevisa den referensram av förståelse de redan har snarare än att ifrågasätta sin verklighetsbild och göra sig mogna att utveckla sin förståelse.

Att skicka ut regler och instruktioner utvecklar inte medarbetarnas förståelse. Alltså blir det svårt att genomföra verkliga förändringar eftersom medarbetarna har kvar samma referensram av förståelse. Det ända man åstadkommer är kompetensförstärkning, d v s mer av samma.

Vad krävs då för att en kompetensförnyelse ska äga rum?

Ja, i denna avhandling sammanfattar författarna tillvägagångssättet med att människor måste få *konkreta, känslomässiga och personliga upplevelser* av att deras verklighetsbild inte riktigt stämmer för att vara beredda att vidga sin referensram. Eftersom man inte kan se sin egen referensram måste man också få en chans att i *trygg dialog* med sina kollegor utmana sin egen verklighetsbild, sin referensram av förståelse.

För att kunna utveckla sina medarbetares förståelse så måste man veta vad förståelse är.