

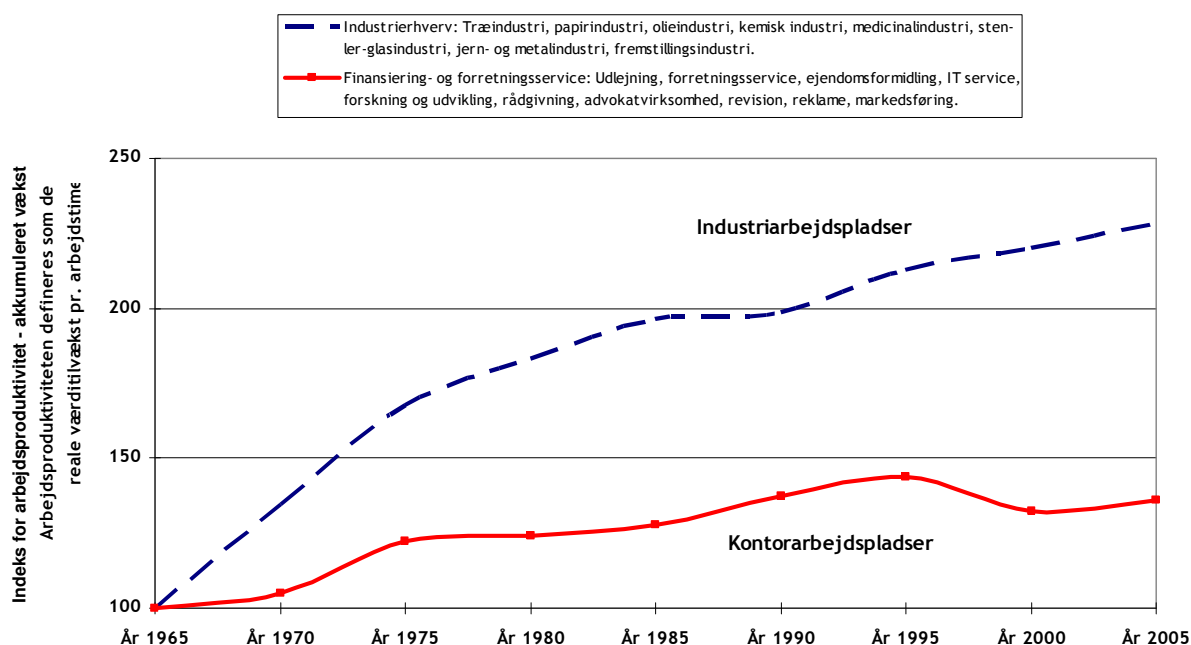
# Videnshåndværkere producerer for lidt!

En medarbejder i industrien har udviklet sin produktivitet mere end 3 gange så meget i løbet af de sidste 40 år som en medarbejder på en kontorarbejdsplads. I dagens Danmark foregår meget arbejde på kontor og næsten alle kommende jobs er kontorarbejdspladser. Derfor må vi gøre noget for at udligne den store forskel i udviklingen af produktivitet. Det gælder både for den enkelte kontorarbejdsplads, men især også for Danmark som helhed.

Forskellen i produktivitet mellem industri- og kontorarbejdspladser er markant. Produktiviteten er steget ca. 40 % for kontorarbejdspladser fra 1965 frem til 2005. I samme periode er produktiviteten for industriarbejdspladser steget med ca. 130 %. Industriarbejdspladserne har altså udviklet deres produktivitet med mere end en faktor 3 i forhold til kontorarbejdspladser.

## Udvikling i produktivitet

Industri- og kontorarbejdspladser i Danmark



Kilde: Danmarks Statistik

Der er en stadig stigende tendens til flere kontorarbejdspladser og færre industriarbejdspladser i Danmark. Kontorarbejdspladser udgør i dag en stor andel af det samlede antal danske arbejdspladser, og det bliver ikke en mindre andel fremover. Det

betyder, at kontorarbejdspladser er ansvarlige for en stor og stigende andel af det danske bruttonationalprodukt. Det vi skal leve af i Danmark nu og fremover, er derfor i høj grad kontorarbejdspladsernes evne til at producere og skabe værdi.

Det er et faktum, at den gennemsnitlige årlige vækst i bruttonationalproduktet i de sidste årtier er fladet ud og har haft svært ved at holde sig over 2 %. Det er også et faktum, at befolkningsudviklingen og arbejdsstyrken har været nogenlunde konstant i 30 år. Antallet af hænder der kan producere bruttonationalproduktet har derfor været ret stabilt i en lang periode. Alt i alt betyder det, at antallet af hænder har været mindre afgørende end, hvad hænderne laver. Og det de faktisk laver, er mere kontorarbejde. Kontorarbejdspladserne trækker derfor den gennemsnitlige årlige vækst i bruttonationalproduktet ned. Det er på tide, at sætte fokus på de grundlæggende faktorer der kan skabe højere produktivitet for kontorarbejdspladser. Hvad kan kontorerne lære af industrien? Noget må industrien gøre positivt anderledes, siden udviklingen i produktivitet er mere end 3 gange så høj som på kontoret.

### **Revolution i produktivitet**

Et kort tilbageblik. Industriens succes med produktivitet starter helt tilbage i slutningen af 1800-tallet. På det tidspunkt var industrialiseringen godt i gang. Før industrialiseringen var langt den største del af arbejdsstyrken beskæftiget med landbrug eller håndværk. Håndværkeren var omdrejningspunktet for den industrielle produktion. En håndværker havde stået i mesterlære i mange år for at lære håndværket, og identiteten lå i håndværket. Hver håndværker planlagde selv i vidt omfang sin tid og sit arbejde.

Håndværkerne kunne udføre komplicerede opgaver af høj kvalitet. Der var faglig stolthed forbundet med at være håndværker, og godt håndværk blev målt på kvaliteten. Håndværkerne var så gode til deres fag, at de ofte blot behøvede nogle få stikord for at løse en given opgave. Kvalitet var udelukkende knyttet til den enkelte håndværker. Kort sagt: der var fokus på den faglige kvalitet i modsætning til fokus på optimering af produktionsflowet.

Når der skulle produceres mange eksemplarer af samme produkt - masseproduktion - satte man flere håndværkere til hver især at producere produktet. Det skabte store flaskehalsproblemer, fordi der kun var en vis mængde håndværkere til rådighed indenfor et afgrænset geografisk område. Samtidig var lønudgifterne pr. produceret enhed meget høj målt med den viden og erfaring, som vi har i dag. Situationen var derfor den, at der var store kapacitetsproblemer forbundet med masseproduktion. I denne situation opstod de såkaldte arbejdstidsstudier og studier af arbejdsprocesser. Det førte til en helt ny måde at organisere arbejdet på, som gav en markant højere produktivitet. Gennem især specialisering og standardiseret samarbejde blev der skabt meget mere pr. indsats. Med den nye måde at organisere arbejdet på blev fokus rettet langt mere mod drift frem for udelukkende på faglighed og kvalitet.

Resultatet blev et af verdenshistoriens største produktivitetssløft indenfor industriel fremstilling. Siden har dette fokus på driftsledelse været med til at understøtte en løbende stigning i produktivitet indenfor industriel fremstilling helt frem til i dag. Kan kontorarbejdspladserne lære noget af industriens måde at organisere sig på?

## **Videnshåndværkere**

På kontoret finder man mange højtuddannede. Man kan kalde dem videnshåndværkere. Oplagte eksempler er f.eks. jurister, sprogmedarbejdere, økonomer og ingeniører. De kan hver især et fag - et håndværk. Den værdifulde videnshåndværker har enten en lang erfaring, en lang uddannelse bag sig eller begge dele. Faglig kvalitet er ofte den mest afgørende målestok for veludført arbejde, og den enkelte videnshåndværker har opbygget sin identitet omkring sin faglighed. Videnshåndværkeren kan udføre meget komplicerede opgaver af høj kvalitet og behøver ofte blot få stikord for at løse en opgave. Det er også sådan, at videnshåndværkeren fordrer stor selvstændighed og stor frihed i arbejdet. Kort sagt er fagligheden det centrale for videnshåndværkeren.

Ligheden mellem videnshåndværkeren og håndværkeren før 1800-tallet er slående. Videnshåndværkerens situation ligner meget håndværkerens situation fra før industrialiseringen. Kvaliteten er i høj grad knyttet til personen, fagligheden er det centrale og produktiviteten afhænger af kapaciteten hos den enkelte.

## **Hvordan bliver videnshåndværkere organiseret?**

Traditionelt organiseres videnshåndværkere i fællesskaber med hvert fag for sig. Denne type organisering betegnes den funktionsopdelte organisation. Videnshåndværkerens faglighed får optimale betingelser, og det er den måde at organisere sig på, som sætter maksimalt fokus på kvalitet. Den primære karrierevej i den funktionsopdelte organisation er også næsten altid bygget op omkring faglig dygtighed. Faglig dygtighed fører derfor ofte til en faglig lederstilling. Faglig ledelse er i dag selvfølgelig flankeret af personaleledelse, strategisk ledelse og administrativ ledelse. Men hvad mangler? Ledelsesfokus på driften - fokus på produktionsflowet!

## **Manglende driftsledelse**

Når driftsledelse på den måde er en mangelvare i funktionsopdelte organisationer bestående af mange videnshåndværkere, har det selvfølgelig nogle konsekvenser. Grundlæggende har denne type organisation næsten altid besvær med at overholde produktions og/eller servicemål, hvis der da overhovedet forefindes sådanne mål i organisationen. Man finder typisk flere af følgende forhold, der gør sig gældende i hårdt ramte organisationer. Der kan være store bunker af uekspederede sager på skrivebordene, hvilket skaber en ond spiral af flaskehalsproblemer. Man finder ofte også individualiseret produktionsadfærd, som gør organisationen meget ufleksibel. I de fleste arbejdsprocesser ses endvidere mange afbrydelser og tilfældige fejlretninger også kaldet brandslukninger. Dette er bare nogle af de forhold, som man kan støde på, når driftsledelsen mangler.

Kontorarbejdspladserne er som tidligere beskrevet ansvarlige for en stor og stigende andel af det danske bruttonationalprodukt. Vi skal altså i stigende grad leve af kontorarbejdspladsernes evne til at producere og skabe værdi. Derfor er det på tide at gøre noget positivt anderledes for at skabe højere produktivitet for videnshåndværkerne på Danmarks kontorarbejdspladser.

### Ledelsesfokus på drift

Det kan vi gøre ved at overføre nogle af industriens arbejdsmetoder til videnshåndværkernes kontorarbejdspladser. Her 200 år efter industrialiseringen står mange kontorarbejdspladser i en situation, som kræver samme løsning som tidligere i forbindelse med selve industrialiseringen. Løsningen er at fokusere på drift og produktionsflow. Den konkrete ledelsesstil, metoderne og værktøjerne fra 1800-tallet passer selvfølgelig ikke til udfordringerne i dag. I dag kræves bl.a. langt mere medarbejderinvolvering og medarbejderudvikling. Men løsningen - langt mere ledelsesfokus på drift og produktionsflow - er i høj grad vigtig for kontorarbejdspladsernes nuværende mangel på udvikling i produktiviteten.

Hvad betyder det så konkret, at rette ledelsens fokus på drift og produktionsflow, når det gælder kontorarbejdspladser med videnshåndværkere? Det betyder bl.a. mål for og målinger af forskellige former for køtid, tid brugt på at lede efter information, transporttid, fejl, overbearbejdning og flaskehalsproblemer for bare at nævne nogle af de store ressourceslugere på en kontorarbejdsplads. Det betyder også at kende kundernes behov og forventninger interne som eksterne. Kender man ikke sine kunder, ved man ikke, hvad der skal leveres og dermed ikke, hvilke arbejdsprocesser der skal optimeres på. Synlighed er også meget centralt for et glidende produktionsflow. Det er meget svært at følge videnshåndværkerens produktion, når den usynlig. Den foregår bag en skærm og produktet er ofte også virtuelt. Derfor er ting som resultatkontrakter, tidsregistrering og fysiske symboler vigtige redskaber for at synliggøre fremdriften.

Kontorarbejdspladser består hovedsagligt af mennesker, og man kan spørge, om det overhovedet er muligt, at driftsoptimere og procesinnovere i forhold til kontorarbejdspladser så produktiviteten udvikler sig i samme omfang som i den industrielle produktion. Kritikere vil sige, at det ikke kan lade sig gøre. Fortalere vil sige, at det måske er muligt. Et kvalificeret skøn er, at driftsoptimering måske kan halvere forskellen i udviklingen af produktivitet mellem industri og kontorarbejdspladser. Den anden halvdel handler mere om kreativitet og produktinnovation, men det er en anden diskussion.

Det samlede budskab er, at driftsledelse skal på dagsordenen på kontorarbejdspladser og specielt kontorarbejdspladser med mange videnshåndværkere. Det er i stort omfang Danmarks fremtid og velfærd, der står på spil.



Tomas Nielsen 34 år  
Cand. Merc.  
Virksomhedskonsulent