

ANMELDELSE

Varmluftstrategi for begyndere

Per Helge Sørensen

*Varmluftstrategi for Begyndere
– hvorfor topchefer blander sig for
meget, og medarbejderne skal
blive bedre til at sige nej
(Gyldendal, 2020, 248 sider)*

Man får ondt i maven af at læse *Varmluftstrategi for begyndere* af Per Helge Sørensen. Først af grin, men når grinet lægger sig, og man tænker efter, får man ondt i maven, fordi det er en skræmmende beskrivelse af, hvordan vores arbejdsliv er blevet.

For arbejdsmiljøprofessionelle, forskere og andre, der arbejder med organisationer, er der mange væsentlige budskaber i bogen – selvom det egentligt ikke er ny viden. Og det gør det måske endnu mere skræmmende. Vi ved det godt, vi beskriver det dog fra andre vinkler. Det kan fx dreje sig om undersøgelser eller projekter, der handler om medarbejdere, der mister meningen med deres arbejde eller bliver stressede, fordi forandringer gør det svært at løse deres opgaver.

Så det er ikke nyt, men forholdene i større danske organisationer bliver fremstillet, så man ser det på en ny måde – og det absurde træder tydeligt frem.

Det er en ventet og vigtig replik til begrebet pseudoarbejde og forestillingen om, at folk bare hytter deres egen interesse og skaber mere arbejde til sig selv. Et væsentligt budskab for Per Helge Sørensen er, at ingen gør

noget for at få tiden til at gå eller for at genere andre. Det er meget mere komplekst – og det formidler denne bog på en underholdende og inspirerende måde. Den viser, at en række mekanismer styrer menneskers valg i organisationer. Den viser, at det enkelte projekt godt kan være fornuftigt i sig selv, men et af problemerne er, at de mange parallelle projekter gør, at alle mister overblikket, og samtidig modarbejde hinanden. Derudover betyder de mange projekter, at der ikke bliver givet tilstrækkelige ressourcer til det enkelte projekt.

Bogen gør det tydeligt, at der er alt for langt mellem dem, der træffer de strategiske beslutninger, og dem der udfører opgaverne. Ingen har overblikket over konsekvenser og forudsætninger. Og det bekymrende er, at der er en tendens til, at man bare opfatter det som et vilkår. Måske endda som en kvalitet, for har beslutningstagerne et godt kendskab til opgaveudførelse og medarbejdernes vilkår, får de måske sværere ved at træffe innovative eller upopulære beslutninger. Det var vel blandt andet det New Public Management med Bestiller-Udfører modellen handlede om. Der kan måske være noget rigtigt i det, men meget tyder også på, at tilgangen har fået alt for stor vægt. Beslutninger om innovation og organisationsforandringer er løsrevet fra drift og kerneopgave i mange større organisationer.

Det er let at pege på andre – først og fremmest topledelsen, men også mellemlideren, projektlederen og konsulenten. I bogen kommer vi hele vejen rundt, men Per Helge Sørensen kommer også flere gange til den erkendelse, at når man ser det fra hver af funktionernes perspektiv, så kan der også være gode forklaringer. (Måske lige bortset fra managementkonsulenter som lever af at sælge varm luft). Alle er styret af mekanismer og forventninger til deres rolle. Stærkt står bl.a. beskrivelsen af mellemliderens situation hvor bogens hovedbudskaber også står meget skarpt:

Mellemliderens stol er det sted, hvor man opdager, at der er en grund til, at man ikke for længst har gennemført de geniale ideer, topledelsen finder på. Fordi IT-systemerne overhovedet ikke understøtter de arbejdsgange, topledelsen har forestillet sig. Fordi den nye agile samarbejdsstruktur – hovsa – viser sig at være i strid med forvaltningsloven. Fordi topledelses tanker meget ofte viser sig ikke at kunne realiseres i den konkrete, beskidte og meget hverdagsagtige virkelighed, medarbejderne befinder sig i. (s. 191,192)

Forventningen til toplederen er, at vedkommende skal tænke nyt, sikre at organisationen er tilpasset den foranderlige verden og ikke går i stå, mellemlideren skal forsøge at få visioner og virkelighed til at spille sammen, og medarbejderne skal udføre både arbejde og nye ideer i praksis. Problemet er, at de organisatoriske niveauer ikke kender nok til

hinandens vilkår og muligheder, at de ikke ser det samme og ikke taler det samme sprog.

Per Helge skriver i et stærkt satirisk og underholdende sprog, som indimellem kan overskygge, at der faktisk findes dygtige topledere, som forstår at sætte en strategisk kurs med mening for både medarbejdere og mellemlidere. Der er også mange dygtige mellemlidere, som formår at holde den delikate balance mellem topledelse og medarbejdere, og der holdes både møder og medarbejderseminarer, som giver mening. Det er samtidig netop bogens styrke, at den ikke behøver at forholde sig til forbehold og undtagelser, som typisk vil være arbejdslivsforskerens lod. Det skræmmende er, at varmluftsstrategierne, de ukoordinerede projekter og meningsløse omstruktureringer ser ud til at blive mere og mere hyppige – uden nogen vil eller kan stoppe udviklingen.

Vi vil stærkt anbefale at læse denne bog. Den beskriver nogle bekymrende sider ved store organisationer på en underholdende måde, så vi ser dem med nye øjne. Og det kan forhåbentlig give os mere energi og motivation til at indse, at vi må gøre noget anderledes. Dens primære råd er, at vi hver især skal forholde os mere kritisk til, om nye strategier, omstruktureringer og projekter rent faktisk tilfører organisationen og opgaveløsningen værdi – og vi skal turde sige det højt. Det er også et godt råd til arbejdsmiljøprofessionelle og arbejdslivsforskere. Hvem starter?

Anmeldt af Eva Thoft, arbejdsmiljøkonsulent og partner i TeamArbejdsliv & Peter Hasle, professor, SDU