

PLANLEGGE. Ny forskning tyder på at tiltak som motvirker vår trang til å utsette, kan øke prestasjoner, øke trivsel og redusere stressnivå blant arbeidstagerne.



Kanskje det kan lønne seg for ledere og HR-avdelinger å være seg mer bevisst å hjelpe arbeidstagerne til å håndtere sin trang til å utsette? skriver Mari Rege.

ILLUSTRASJONSFOTO: CORBIS

Utsettelsler på arbeidsplassen



Ukeslutt

MARI REGE
professor i økonomi,
Handelshøgskolen ved Universitetet
i Stavanger,
Økonomisk institutt ved Universitetet
i Oslo

Om og om igjen. Jeg skal begynne å trene, men fra og med neste uke. Jeg skal rette eksamensoppgaver, men starter i morgen. Jeg skal bli flinkere til å spare penger, men fra og med neste lønning. Du kjenner deg igjen.

Vi utsetter, om og om igjen. På engelsk heter dette procrastination. De kommer fra de latinske ordene «pro» som betyr «for» og «cras» som betyr «i morgen». På norsk har vi egentlig ikke et ord for dette, men mange tillater seg oversettelsen «prokrastinasjon».

Menneskets natur. En internasjonal faglitteratur fra fagfeltene psykologi og adferdsøkonomi viser at det ligger i menneskets natur å utsette ting, selv om dette på sikt ikke er til vårt eget beste. Vi ønsker umiddelbar tilfredsstillelse. Derfor utsetter vi det vi ikke liker.

«det er viktig med strukturer som hjelper ansatte å planlegge arbeidet»

I det daglige prøver vi å håndtere trangten til å utsette med å forplikte oss. Vi planlegger å trene med en venn. Vi setter opp spareavtaler. Vi setter opp tidsfrister.

Arbeidsplassen. Menneskets tilbøyelighet til å utsette er også relevant på arbeidsplassen. For eksempel, hvordan kan en leder motivere arbeidstagerne til å gjøre en innsats på et prosjekt i god tid før leveringsfrist? Dette er ønskelig for å unngå overtidsarbeid og et høyt stressnivå like før tidsfristen, i tillegg til dårlig kvalitet på sluttproduktet og tidsfrister som sprekker.

Incentivsystemer som belønner arbeidstagerne for å levere innen tidsfristen løser ikke nødvendigvis dette problemet. Det er fordi mennesket legger liten vekt på en bonus som ligger langt i fremtiden. Når fristen for levering og etterfølgende bonus nærmer seg, begynner bonusen å oppleves som viktig. Da begynner også innspurten. Kan denne type utsettelsler motvirkes?

En gruppe økonomer fra de beste universitetene i USA hadde i oppgave å redusere tilbøyeligheten til å utsette blant dem som jobbet med utlån mot driftsmarkedet i en stor bank i Colombia.

Utgangspunktet for oppgaven var at bankens ledere var bekymret for at ujevn arbeidsinnsats førte til redusert produktivitet og utbrente arbeidstagerne.

De hadde observert at det meste av arbeidet ble gjort de siste ukene i måneden, som var like før den månedlige bonusen ble kalkulert og utbetalt. I en undersøkelse svarte over halvparten av de bankansatte at det var vanskelig å planlegge de forskjellige arbeidsoppgavene utover måneden, og at det var vanskelig å overholde arbeidsplaner. I tillegg rapporterte mer enn 60 prosent høyt stressnivå den siste uken i måneden, mens bare tre prosent rapporterte det samme den første uken i måneden.

Delmål og oppfølging. For å motivere de bankansatte til å jobbe mer i begynnelsen av måneden valgte økonomene å innføre et system som hjalp arbeidstagerne å planlegge delmål for hver måned. De som klarte å oppnå sine delmål for de to første ukene i måneden, fikk små belønninger underveis. I tillegg fikk mellomlederne i oppgave å følge opp sine ansatte og jevnlig diskutere oppnåelse av delmål.

Belønningene for å oppnå delmålet var en kinobillett eller gavekort på en restaurant. Tanken var at disse belønningene, sammen med mellomledernes oppfølging, skulle øke fokuset på arbeidsplanlegging. Den månedlige bonusstrukturen ble ikke endret.

Intervensjonen ble innført som et eksperiment. Hele 60 bankfilialer ble vilkårlig delt inn i en kontrollgruppe og en eksperimentgruppe. Bankfilialene i kontrollgruppen fortsatte som før, mens bankfilialene i eksperimentgruppen innførte systemet for planlegging og

oppfølging av delmål.

Ved å sammenligne utviklingen i eksperimentgruppen med utviklingen i kontrollgruppen, kunne forskerne dokumentere om intervensjonen virket. Studien er publisert med tittel *Fighting Procrastination in the Workplace: An Experiment av National Bureau of Economic Research.*

Redusert stressnivå. Resultatene er oppsiktsvekkende. Det nye systemet gjorde at de bankansatte i større grad hadde jevn arbeidsinnsats hele måneden. Dette gjorde at hver enkel arbeidstager klarte å oppnå en høyere månedlig bonus. I tillegg reduserte systemet stressnivået blant arbeidstagerne og økte trivselen på arbeidsplassen.

Kanskje like interessant: Når eksperimentet var over og intervensjonen ble avsluttet, gikk arbeidstagerne umiddelbart tilbake til sitt gamle mønster med lav arbeidsinnsats de to første ukene og svært høy innsats de to siste ukene i måneden. Dette tyder på at intervensjonen virket fordi den hjalp folk til å håndtere sin trang til å utsette, ikke fordi den lærte folk hvordan man kan håndtere sin utsettelsestrang. Så snart hjelpen ble tatt bort, var problemet like stort igjen.

Eksperimentet overbeviste imidlertid banken. Den er nå i ferd med å implementere et lignende system på egen hånd. I en undersøkelse svarte også flertallet av de bankansatte at de var positive til det nye systemet.

Bevissthet. Kanskje det kan lønne seg for ledere og HR-avdelinger å være seg mer bevisst å hjelpe arbeidstagerne til å håndtere sin trang til å utsette? Studien tyder på at det er viktig med strukturer som hjelper ansatte å planlegge arbeidet, sette delmål og fokusere på å oppnå delmål. Vi kan også være oss mer bevisst å håndtere vår egen utsettelsestrang. Jeg også.

Blairs dilemma



Signert

STEIN REEGÅRD
sjeføkonom, LO

Selvbiografi. Tony Blairs selvbiografi (på norsk *Mitt politiske liv*) er fascinerende lesning. Mest fordi den er så oppriktig og åpen og at den behandler sentrale begivenheter i vår nyere historie.

Av særlig politisk interesse for mange er Blairs grunnholdning til politikkenes samfunnsoppgave. Vanligvis går her en viktig skillelinje mellom høyre- og venstresiden. Venstresiden har ambisjon om å påvirke samfunnsstruktur og særlig fordeling av makt og inntekt mellom ulike grupper. Høyresiden aksepterer struktur og fordeling mer «slik den blir» og nøyer seg med en ambisjon om å gjøre livet enklere for folk, uten å utfordre fordelingen.

For sosialdemokrater vil det av hensyn til verdiskapningen være viktig å avveie hensynet til eierinteressene og hensynet til fordeling. Skal Norge ha verdens høyeste levestandard, forutsetter det samtidig verdens mest produktive bedrifter. Privat kapital kan ikke betraktes med den type mistro en ofte finner på politikkenes ytre venstre. Men bedriftsvennlig politikk må ikke bety at det er private økonomiske interesser som former samfunnet.

Konflikt i eget parti. Blair skriver at hans grunnholdning skapte konflikt i eget parti: «Jeg avskyr klasser, men jeg elsker oppdrift. Det er derfor jeg liker USA.» Men han er oppriktig nok til å innse at han var for ukritisk i sin vurdering av det han kaller økonomi, finans og næringsliv: «... det er sant at jeg noen ganger undervurderte hensynsløsheten og mangelen på moral».

En følge av dette var at finanskrisen ga særlig sterke utslag i Storbritannia. Det bidro også til at New Labour gjorde lite for å korrigere den forsterkede ubalansen mellom eiere og arbeidstagerne som kom med Thatcher.

Overfor Saddam Hussein beskriver Blair et engasjement og en handlekraft som forbausent en del verden. Overfor voldsomme og økende sosiale forskjeller i eget samfunn drøfter han knapt om noe kan gjøres. En politiker med Blairs holdninger og dyktighet var kanskje det Labour trengte for å vinne valg i Storbritannia. Det måtte inn mot sentrum for å oppnå de 40 prosent topartisystemet «krever». Men boken illustrerer også hvor langt til høyre tyngdepunktet ligger i britisk politikk.

Hver fredag i Aftenposten



Mari Rege
Professor UiS



Christen Sveaas
Gründer og investor



Kristin Skogen Lund
Konserndirektør



Alexandra Bech Gjørsv
Advokat



Kjetil Storesletten
Professor UiO



Dani Rodrik
Professor Harvard