

**KOM OP I GEAR OG
NED I ARBEJDSSTEMPO**

SKIFT **GEAR**

**DAVID HANSEN
HENRIK KONGSBAK**

INDEX

SKIFT GEAR
Kom op i gear og
ned i arbejdstempo

Copyright 2024 ®
David Hansen og Henrik
Kongsbak



Kopiering fra denne bog
eller dele deraf er kun tilladt
med skriftlig tilladelse fra
indehaver af ophavsretten.
Undtaget herfra er korte
uddrag til brug i
anmeldelser.

ISBN: 978-87-975425-0-7

index.dk/skiftgear

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord	5
KAPITEL 1 Hvordan alting blev meget bedre, mens mange fik det sværere	7
Det skulle være så godt	8
Tempoet går op, men går produktiviteten ned?	14
Er vi rustet til fremtiden?	17
KAPITEL 2 Når det rigtige bliver forkert	20
Når vi tager ansvar og får tingene gjort	21
Når vi fokuserer på høj performance	24
Når vi har tydelige roller og ansvar	27
Når vi udnytter vores ressourcer maksimalt	32
Når vi når vores forretningsmål	39
KAPITEL 3 Det er tid til at skifte gear	45
Kom op i gear og ned i arbejdstempo	46
Lær at bruge de fem organisatoriske gear	49
Udvid geargrænsen og få bedre resultater	58
Løsningen er ikke at fikse faldgruberne	79
KAPITEL 4 Uddelegér de vigtigste opgaver til de næstbedste	83
Sæt andre op til succes	83
Høst aldrig de lavthængende frugter	86
Forlad dig ikke på tillid	87
Dine spørgsmål er vigtigere end din mening	92
Vurdér jeres organisation	94
KAPITEL 5 Brug enhver forretningsudfordring som udviklingsmulighed	96
Formulér, både hvad I skal gøre og være	96
Visualisér, hvad I skal gøre anderledes	98



Indbyg opbygning i strategien og hverdagen	106
Vurdér jeres organisation	112
KAPITEL 6 Sæt fri gennem bureaukrati	113
Hvis det kan gentages, kan det forbedres	118
Bliv bedre til at blive bedre	117
Find fejl, ikke skyld	124
Saml ansvaret	126
Vurdér jeres organisation	128
KAPITEL 7 Sæt det rette arbejdstempo, ikke det hurtigste	131
Forveksler I hastighed med rækkevidde?	131
Undgå at skabe kø.	135
Brug pulsur.	138
Kend din buffer	141
Vurdér jeres organisation	146
KAPITEL 8 Tal sammen.	147
Man får, hvad man belønner.	147
Fra KPI til Key Performance Conversation	150
Show it, don't tell it	157
Tænk mål sammen med formål	161
Vurdér jeres organisation	166
KAPITEL 9 Lad os tage debatten	167
Er I med på moden?	168
Vores bidrag til debatten	169
Om forfatterne.	174
Tak!	175
Referencer	177

FORORD

Mange organisationer er fanget i en fælde. Der er konstant højt arbejdstempo, hele tiden nye forandringer, opgaverne løses i siloer, og dagligdagen er præget af kortsigtet brandslukning. Der er, med andre ord, masser af aktivitet, men kun begrænset fremdrift. Frustrationen vokser. Organisationerne er overanstrengte.

Konsekvensen er et stigende stressniveau i hverdagen og tiltagende tab af mening med arbejdslivet. Det koster på konkurrencedygtigheden og evnen til at tiltrække og tilknytte medarbejdere. Samtidig står både offentlige og private organisationer overfor monumentale udfordringer i de kommende årtier, som kræver mentalt overskud for at blive løst. Alligevel er der kun få steder fokus på, at løsningen ikke er at træde yderligere på speederen, men at skifte gear.

Denne bog viser en ny vej til bedre resultater på både kort og lang sigt, og er et resultat af mange års forskning og erfaring i praksis. Bogen udspringer af vores passion for udvikling af ledelse og organisationer på en både forretningsmæssigt og menneskeligt bæredygtig måde. Vores samarbejde tog sit udspring i et projekt, vi for 15 år siden gennemførte i samarbejde med Novo Nordisk. Det kom

der en konsulentpris og et ph.d.-projekt ud af.

Mange projekter senere er vi blevet klogere både på, hvorfor organisationer ender med at blive overanstrengte, og hvordan det kan undgås. Med denne bog ønsker vi at sætte overanstrengte organisationer til debat. Det gør vi ved at beskrive, hvordan vi har erfaret, at man ved at skifte gear kan sætte organisationen i stand til at opnå bedre resultater – endda i et roligere arbejdstempo. Et gearskifte, vi mener, er helt afgørende for, at vi kan lykkes med nutidens største udfordringer om bæredygtig omstilling, et balanceret og sundt arbejdsliv og fremtidssikring af velfærdssamfundet.

Bogen udfordrer det klassiske dilemma mellem drift og udvikling og tilbyder en ny vej, hvor det er muligt at sætte arbejdstempoet ned, mens I når mere. Teknikkerne er velafprøvede, men kræver et opgør med nutidens accelererende performancefokus. Vi kalder det at skifte gear. Ved at opbygge evnen til at skifte gear lægges fundamentet for en bæredygtig organisationskultur. En kultur, hvor enhver forretningsudfordring ses som en udviklingsmulighed. En kultur, hvor vi med de rette greb engagerer alle i at opbygge organisationen og egne evner. En kultur, der kobler bæredygtig udvikling af mennesker, organisationer og værdiskabelse.

Vi håber at bogen kan inspirere dig til hvordan I kan komme op i gear og ned i arbejdstempo.

God fornøjelse!

David Hansen
Henrik Kongsbak

HVORDAN ALTING BLEV MEGET BEDRE, MENS MANGE FIK DET SVÆRERE

KAPITEL 1

Vores arbejdsliv har udviklet sig markant de sidste årtier. Vi har fået meningsfulde job, hvor vi har indflydelse på, hvad vi laver, og hvordan vi udfører vores arbejde. Vi har mulighed for at bruge vores kompetencer til at løse spændende opgaver med dygtige kolleger, og vi har mulighed for at udvikle os i vores arbejde og forfølge vores karriereønsker.

Som samfund og som virksomhed har vi på mange måder løst mange af de udfordringer, som vores forældre og bedsteforældre oplevede på det danske arbejdsmarked for 30-50 år siden. Her var problemet i langt højere grad monotont arbejde med lav indflydelse på arbejdet og ringe udviklingsmuligheder – og arbejde, der førte til fysisk nedslidning. Altså, det findes stadig, men slet ikke i samme udstrækning.



DET SKULLE VÆRE SÅ GODT ...

Med den store positive udvikling i arbejdslivet er der kommet nye problemer og udfordringer til. På nationalt plan viser tal fra Danmarks Statistik¹, at i 2021 havde 23 % af danskere i beskæftigelse oplevet stress-symptomer inden for den sidste uge. Det er næsten hver fjerde medarbejder i hele Danmark! I 2013 var det tal "kun" 16 %. Det er en stigning på næsten 50 % på kun otte år. For de unge generationer er tallet steget fra knap 18 % til 29 %, hvilket er en stigning på over 60 %. Faktisk viser tallene, at 41 % af unge, der starter i deres første job, allerede har stress-symptomer. De kommer ud på en arbejdsplads, hvor 23 % af deres kolleger ligeledes har stress-symptomer.

Ingeniørforeningen i Danmark (IDA), rapporterer på baggrund af medlemsdata (2022), at²:

-  80 % har svært ved at slippe arbejdet, når de har fri, og 50 % oplever, at arbejdet smitter negativt af på fritidslivet.
-  35 % har de seneste tre måneder en eller flere gange arbejdet hjemmefra i stedet for at sygemelde sig, hvis de har været syge.

Men stress-symptomer er ikke kun et problem for dem, som det rammer. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø³ (NFA) publicerede i 2023 et studie om de direkte omkostninger ved stress for de danske virksomheder. Medarbejdernes sygefravær koster 16,4 milliarder kroner årligt i lønudgifter og tabt produktivitet. Det svarer nogenlunde til, hvad det koster at drive de danske univer-

siteter. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd fulgte i 2024 op og beregnede det samlede velfærdstab for samfundet til 55 milliarder kroner om året, hvilket svarer til ca. 55.600 fuldtidsstillinger.

Tallene passer meget godt med de indsigter, vi har fra vores arbejde med virksomheder de seneste år. Her rapporterer ca. 20 % af medarbejderne typisk, at de inden for de seneste 14 dage har oplevet høj grad af arbejdsrelateret stress, der udmønter sig i symptomer som ondt i maven, søvnproblemer eller lignende – og to tredjedele af disse fortæller, at de har haft stress-symptomerne i over tre måneder. Vores tal viser også, at 25 % af de medarbejdere, der har rapporteret stress, ikke er i virksomheden to år senere. Det tyder på, at der er en sammenhæng mellem medarbejderes oplevede stress og deres loyalitet over for virksomheden, og stress er derfor ikke alene en udfordring for den enkelte medarbejder, men også de virksomheder som oplever høje stressniveauer.

Selv om det er svært med sikkerhed at sige, hvad det koster at erstatte en medarbejder, så ved vi, at det er ganske omkostningstungt. Ud over at miste en erfaren medarbejder skal man rekruttere, oplære og få en ny ind som erstatning. Før vedkommende er på niveau med den tidligere medarbejder, er der brugt betragtelige ressourcer. Blandt HR-folk er der bred enighed om, at det nemt kan koste over en million kroner per stilling, som skal genbesættes. For en virksomhed, vi arbejdede med, løb regningen for genbesættelser helt op i en halv milliard kroner om året.

Hvis bare én i teamet rapporterer stress-symptomer, så

falder den psykologiske tryghed for hele teamet signifikant. Vores forskning afslørede, at stress hos en medarbejder ofte betyder, at kolleger, i den bedste intention om at passe på den stressramte, er mere påpasselige med, hvordan man interagerer med vedkommende. Det kan eksempelvis vise sig ved, at man ikke deler dårlige nyheder for ikke at trigge en reaktion, eller at man selv arbejder ekstra for ikke at lægge for meget arbejde på den stressramte. Derfor spredde de negative konsekvenser sig desværre.

Vi ved fra vores egen forskning og for eksempel en analyse fra 2022 fra IDA⁴, at når ledere rapporterer stress-symptomer, er der dobbelt så mange medarbejdere, der også rapporterer stress-symptomer. Stress er altså smitsomt – især når det rammer ledere.

Der er bred konsensus om, at stress kan forårsages af mange forskellige (kombinationer af) faktorer. I vores dybdegående undersøgelser peges der på, at en stigende årsag til arbejdsrelateret stress skyldes virksomhedens uhensigtsmæssige tilrettelæggelse af arbejdet. Her angiver medarbejderne de væsentligste årsager til deres stress-symptomer som enten dårligt tilrettelagte arbejdsprocesser, manglende prioritering, uklare beslutningsprocesser eller for højt arbejdspress.

Med dårligt tilrettelagte arbejdsprocesser menes de interne processer, der har til hensigt at optimere driften af virksomheden, men som i virkeligheden gør arbejdet mere besværligt og placerer medarbejdere i situationer, hvor de har svært ved at udføre arbejdet tilfredsstillende og levere på de forventninger, der stilles til dem.

For eksempel kan en virksomhed have outsourcet deres IT-support til udlandet. Tidligere kunne en medarbejder rekvirere IT-support lokalt, for eksempel for at få hjælp til en computer, der ikke duede, eller et system de ikke kunne få adgang til. Nu skal medarbejderen oprette en "ticket" i et centralt system, hvorefter det bliver prioriteret af et IT-supportcenter, der ikke kan kontaktes telefonisk. Medarbejderen må derfor vente i køen, til det bliver hendes tur, og hvis hun ikke har udfyldt sin ticket helt korrekt, bliver hun bedt om yderligere information, før de kommer videre med problemløsningen. Situationer som denne opleves stressende i en hverdag, hvor ens arbejdsbyrde i forvejen er stor, hvor presset på at nå sine deadlines er højt, og hvor simple administrative pligter står i vejen for, at man kan løse sine opgaver.

Lad os tage et andet eksempel, hvor en kundeansvarlig skal sikre rettidig leverance til en kunde, men bliver overhalet indenom af produktionen. Her orienterer produktionen kunden om, at de først kan levere om fem måneder i stedet for den uge, som den kundeansvarlige havde stillet kunden i udsigt. Selv om den kundeansvarlige har fulgt sin proces, har fabrikken andre processer med andre prioriteter og tidsestimater, som gør, at virksomheden ikke leverer som aftalt. I sidste ende er det den kundeansvarlige, der skal stå på mål for det, selv om hun ingen indflydelse havde på, om målet blev nået. Resultatet er naturligvis en skuffet kunde, men også en presset medarbejder, som føler sig magtesløs og uden kontrol, selv om hun har gjort det, der blev forventet af hende.

Stigende stress er i øvrigt ikke bare en dansk trend, men

kan måles i hele verden. Gallupinstituttet⁵ pegede i 2023 på, at omfanget af stressudfordringen globalt var stigende og på det højeste niveau, siden de startede målingen for flere årtier siden, og at 44 % af alle medarbejdere på tværs af lande nu følte stress i hverdagen.

I 2023 offentliggjorde Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering⁶, at næsten en million danskere havde skiftet job det seneste år. Hvis du er leder, så betyder det, lidt forsimplet, at der i gennemsnit er en tredjedel af dine medarbejdere lige nu, der overvejer, om de skal blive ved med at arbejde for din virksomhed, eller om de skal finde et andet arbejde. I kommunerne er det ifølge DJØF⁷ 66 % af alle medarbejdere, og i regionerne er det 64 % af medarbejderne. Staten og departementene topper listen. Her er det 74 % af alle medarbejdere, der overvejer eller er i proces med at finde et andet arbejde. Faktisk siger 40 % af medarbejderne i de danske ministerier, at de ikke selv tror, at de kan holde til det arbejde, de har, i de næste to år.

Det viser sig altså, at rigtig mange ikke er tilfredse, hvor de er. Det kan der være forskellige grunde til, men sikkert er det, at det er dyrt for både private og offentlige virksomheder at sige farvel til velkvalificerede medarbejdere. Dels repræsenterer det et umiddelbart tab af arbejdskraft, dels betyder det ofte, at man mister viden og kompetencer, som er svære at overføre til en ny medarbejder. For mange er det mere end svært at finde en erstatning.

En undersøgelse fra Dansk Erhverv viste, at alene i juni og juli måned i 2023 kostede manglen på arbejdskraft 31 milliarder kroner for de 734 virksomheder, der deltog i

undersøgelsen⁸. Og det er ikke en forbigående udfordring, som mange troede for blot få år siden. I dag er såvel politikere som arbejdsmarkedets organisationer enige om, at mangel på arbejdskraft er et af landets største udfordringer, og både Dansk Industri og Dansk Erhverv mener, at man skal forberede sig på, at Danmark vil have mangel på arbejdskraft i de næste 15-20 år. En ny undersøgelse fra Dansk Industris virksomhedspanel⁹ viser, at 45 % af alle danske virksomheder anser netop mangel på arbejdskraft som den største barriere for vækst. Derfor bliver opgaven med at kunne tiltrække medarbejdere mere relevant end nogensinde i de fleste sektorer, offentlige som private. Er de kompetencer, din virksomhed skal bruge, tilgængelige på jobmarkedet?

Det er heller ikke let at skabe vækst, hvis en stor del af ens medarbejdere mentalt har sagt op og er i proces med aktivt at finde et nyt job. Der er noget, der tyder på, at det ikke (kun) er de unge generationer, der stiller nye krav til arbejdet. Måske er det snarere et grundlæggende paradigmeskifte: Hvor virksomheder tidligere kunne regne med at kunne rekruttere den arbejdskraft, de manglede, skal de nu gøre sig fortjente til at kunne tiltrække dygtig arbejdskraft. Det udfordrer den traditionelle ledelsesværktøjskasse, der anser arbejdskraft for noget, man kan skrue op og ned for efter behov.

En større dansk rådgivningsvirksomhed, der var vant til at kunne tiltrække de bedste medarbejdere i branchen, oplevede, at de kun havde fået fire ansøgninger til de sidste tre stillinger, de havde opslået til nyuddannede. En af ansøgerne ville ovenikøbet have et møde med

bestyrelsesformanden for at være sikker på, at virksomhedens værdigrundlag også var forankret helt i toppen. Bestyrelsesformanden tog mødet, og en af deres partnere sagde: "Tidligere handlede ledelse om at sætte det bedste team – nu handler det om at få det bedste ud af det team, man kan få."

Det er på mange måder meget positivt, at så mange forholder sig kritisk til deres arbejdsliv og aktivt søger videre for at finde noget bedre. Men årsagen er trist. Medarbejdere reagerer på stress og en utilfredsstillende hverdag i overanstrengte organisationer med for stor udskiftning af kolleger og for lidt fremdrift og mening.

TEMPOET GÅR OP, MEN GÅR PRODUKTIVITETEN NED?

Der er således mange indikationer på, at såvel private som offentlige organisationer, og på tværs af industrier, kører i et stadig højere tempo. IDA spurgte sine medlemmer, og på bare fire år, mellem 2019 og 2023, oplevede over 50 % flere medlemmer et stigende arbejdspress. Gennem mange år har man skruet tempoet op for at følge med. Reaktionen er helt naturlig: Når der er risiko for at blive overhalet, så forsøger de fleste af os at følge med ved at træde hårdere på speederen eller i pedalerne.

I starten fungerer det godt. Det viser sig, at vi kan mere, end vi troede, og at vi rent faktisk har et kraftoverskud, der gør det muligt at køre hurtigere og følge med tempoet – i hvert fald for en tid. Men efterhånden som vi bliver ved med at trykke hårdere på speederen, flader accelerationen ud for til slut at stoppe helt.

Billedlig talt er det at køre i overdrive som at køre 130 kilometer i timen på motorvejen i tredje gear. Det kan godt lade sig gøre, men det er ikke sundt. Det eneste, der sker, er, at man presser motoren for meget, og det er kun et spørgsmål om tid, før den brænder sammen.

Det er faktisk ikke altid nemt at opdage problemet. Som en HR direktør i en global virksomhed udtrykte det: "Jeg kan se på tallene, at vores folk sagtens kan arbejde hårdere." Med det mente hun, at produktiviteten i virksomheden ikke var på højde med sammenlignelige virksomheder. Men et dybere kig i tallene samt kvalitative undersøgelser med flere hundrede medarbejdere gav et mere nuanceret billede. Det viste sig, at de enkelte medarbejdere ofte arbejdede hårdt og effektivt, men at teamet ikke nødvendigvis var produktivt. Den manglende produktivitet var ikke et udtryk for, at medarbejderne ikke havde et højt tempo, men at måden, de arbejdede på, ikke var optimal. Det, de havde brug for, var ikke højere mål eller et højere arbejdstempo. De havde brug for en mindre forhastet måde at arbejde på, bedre samarbejde på tværs og bedre arbejdsprocesser, der kunne gøre, at indsatsen blev omdannet til værdi.

De seneste to årtier har markante teknologiske forbedringer bidraget til organisationers produktivitet med digitalisering, automatisering, onlinemøder osv. For eksempel viser en undersøgelse fra IDA i 2020¹⁰, at en automatiseringsindsats i gennemsnit øger produktiviteten med ca. 28 %. Men hvorfor er den samlede produktivitet så ikke steget mere? Danmarks Statistik opgør årligt arbejdsproduktivitetsudviklingen¹¹. Efter 40 år med gennemsnitligt 3,5 % årlig produktivitetsvækst siden 1965 er den de sidste

to årtier stagneret. De sidste ti år er landets samlede arbejdsproduktivitet kun steget med ca. 1 % om året. For den offentlige sektor, endda kun med 0,2 % om året. Når vi ved at store dele af arbejdsmarkedet er markant mere digitaliseret i dag, kan det så være et tegn på, at de menneskelige og organisatoriske kapabiliteter gennemsnitligt er faldet, fordi flere virksomheder er overanstrengte?

Ud over at mange medarbejdere og ledere løber hurtigere, end hvad de kan holde til i længden, så viser det sig, at mange organisationer har indrettet sig på en måde, der fastholder dette overdrive. Bureaucratic Mass Index (BMI) undersøger graden af bureaukrati i virksomheder i hele verden. Undersøgelsen viser blandt andet, at 74 % af respondenter oplever, at deres virksomhed er blevet mere bureaukratisk inden for de sidste år. Den viser også, at i organisationer med over 5.000 medarbejdere har en frontlinjemedarbejder typisk otte organisatoriske lag over sig. I gennemsnit bruger medarbejdere 28 % af deres tid på administrative rutiner som eksempelvis at rapportere og dokumentere. Mindre end 40 % finder, at det skaber værdi til deres kerneopgave, og knap 80 % mener, at det gør, at de tager langsommere beslutninger. Det understreges af, at respondenter mener, at deres strategiske projekter i 60 % af tilfældene kan karakteriseres som "catching-up"-initiativer frem for "breaking new ground".

Det er ikke sikkert, at du kan genkende det samme billede i jeres organisation, men det er ikke blot i BMI-undersøgelsen, at det viser sig. Boston Consulting Group har illustreret problematikken med et *complicatedness index*¹², der kortlægger, hvordan organisationerne har udviklet sig

over de sidste ca. 50 år. Indekset viser, at antallet af KPI'er typisk er seksdoblet fra 4-7 mål til mellem 25-40 mål, at antallet af ledelseslag, procedurer og interne styregrupper er steget med mellem 50 og 350 %, og at lederne i de 20 % mest komplicerede organisationer typisk bruger 40 % af deres tid på at dokumentere og afrapportere og helt op til 60 % af deres tid på koordination.

At organisationer bliver mere komplicerede, er ikke i sig selv et problem, hvis det bidrager til at skabe værdi. Men det kan være et problem, hvis en samtidig oplevelse af manglende produktivitet eller udvikling automatisk fører til, at man trykker hårdere på speederen og tilføjer flere kontrolmekanismer for at sikre, at organisationen følger trop. På et tidspunkt går en sådan strategi markant ud over performanceevnen. Hvis det bliver for kompliceret at overskue, hvad der er vigtigt, så kan det føre til en selvforstærkende effekt med endnu flere mål, procedurer og behov for dokumentation, der blot fører til et højere tempo, men ikke til en større værdi.

Kompleksitet medfører derfor ofte markante, skjulte omkostninger, som ikke nødvendigvis kan ses i budgettet, men ikke desto mindre repræsenterer både en omkostning, en udeblevet værdi og over tid også tabt konkurrenceevne.

ER VI RUSTET TIL FREMTIDEN?

Vi har som nationalt og globalt samfund brug for organisationer til at løse de markante udfordringer, vi står over for de kommende årtier, og som er uden historisk fortilfælde. Den grønne omstilling kommer for eksempel til at kræve

fundamentale transformationer af industrier og virksomheder, og vi har behov for at udvikle en mere cirkulær økonomi med nye forretningsmodeller, nye partnerskaber, nye teknologier osv. Som led i omstillingen følger uden tvivl store ændringer i, hvordan man driver en virksomhed på en bæredygtig måde, og det kommer til at have indflydelse på langt flere industrier, end de fleste forestiller sig.

Vi står også foran et massivt klimatilpasningsbehov, som kræver enorme infrastrukturinvesteringer i energi, kystsikring og den fossile omstilling, der kan bringe os frem mod et CO₂-neutralt samfund allerede fra 2045. Også dét stiller nye krav til forretningsmodeller, teknologier, organisationer og arbejdsformer, som kan have forholdsvis lang udviklings- og implementeringstid, og hvor de fleste virksomheder allerede er på bagkant.

Det samme gælder sikringen af fremtidens velfærdssamfund, hvor en markant ændring i det demografiske træk i de næste årtier betyder, at der vil være færre hænder på arbejdsmarkedet til markant flere børn og særligt ældre. Det stiller høje krav til hospitalssektoren, plejesektoren, den sociale sektor og uddannelsessektoren, men problemstillingen er også aktuel for det private erhvervsliv. Både private virksomheder og den offentlige sektor skal være mere effektive, når der kommer markant mindre årgange ud på arbejdsmarkedet. Når speederen allerede er i bund, og mange organisationer allerede er overanstrengte, må der noget nyt til for at øge effektiviteten.

Hastig teknologisk udvikling giver anledning til nye kvantespring, som næsten alle organisationer bliver nødt til at

forholde sig til, enten fordi de rummer nye løsninger, eller fordi de ændrer spillet og udgør en trussel, hvis vi ikke kommer med om bord i tide. For første gang siden introduktionen af et globalt internet ser vi nye teknologier, for eksempel kunstig intelligens og kvantecomputing, som de færreste forstår konsekvenserne af, men som man er nødt til at træffe beslutninger omkring alligevel, velvidende at ingen går ram forbi disse konsekvenser, hvad end de måtte blive. Det er mere end vanskeligt at skabe rum for adaption af radikale ændringer i anvendt teknologi, hvis man er en overanstrengt organisation. I en situation, hvor man er under pres, søger mange naturligt forsimplede løsninger, der ikke håndterer de egentlige problemer i deres fulde kompleksitet.