

A night sky with the Milky Way galaxy and a snow-capped mountain peak. The Milky Way is visible as a bright, hazy band of light stretching across the dark blue night sky. The mountain peak is rugged and covered in snow, with some rocky outcrops visible. The overall scene is serene and majestic.

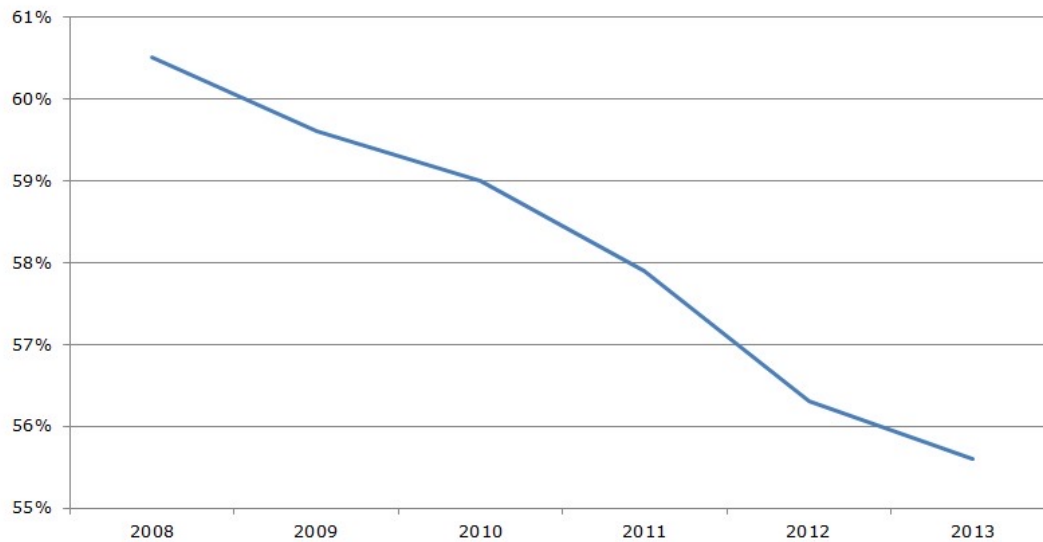
KAN TILLID ERSTATTE REGLER?

ARGUMENTER FOR FRIHED



## HVORDAN VI ARBEJDEDE EN GANG

- Vi havde jo nogle ideer og det var da fint. Vi kunne da godt lave kor og hvis vi fik lyst til at lave et andet arrangement, så gjorde vi det. Vi talte jo ikke timer, vel? Hvis vi brændte for noget, så kunne vi da godt fyre det af. Og vi skulle jo ikke dokumentere andet end at man havde afholdt sine forældremøder. Det var ikke noget med at skrive ned, hvor meget tid vi brugte på forberedelse. Vi tonsede jo bare derud af med forberedelse.
- Som klasselærer var man totalt selvstyreende. Man havde en flok elever, som man kunne gøre med, hvad synes var bedst. Der var vi fem 8.klasser vi var fire kvindelige lærere på de fire af dem og en mandlig på den femte. Og vi ville gerne lave et samarbejde. Vi gik i gang med at samarbejde omkring danskfaget. Der havde vi også frie hænder. Der var selvfølgelig et skema og noget erhversorientering. Men der følte jeg, at der med at være sammen om det faglige, det var virkelig givtigt.
- Vibeke, skolelærer i 1970'erne



- Er du i stand til at vælge eller ændre dine arbejdsmetoder?
- Indebærer dit primære lønnede job: muligheden for at vurdere kvaliteten af dit eget arbejde?
- Indebærer dit primære lønnede job: at løse uforudsete problemer på egen hånd?

## AUTONOMI I ARBEJDET ER FALDET I EU SIDEN 1995

”CONTRARY TO ALL EXPECTATIONS, THERE HAS BEEN AN OVERALL DECLINE IN WORK AUTONOMY FOR ALL SKILL LEVELS OVER THE PERIOD”

LOPES ET AL. 2013

# Undersøgelse: Fagligheden under pres i den offentlige sektor

Hver tredje offentlig ansat har ikke mulighed for at udføre sit arbejde fagligt tilfredsstillende, viser stor undersøgelse.

Oprettet: 31.01.2015 Mads Krøll Christensen



akut-modtagelse-barselsgangen-001\_690x233



DENNIS  
NØRMARK  
**UFRIHEDENS**  
**PRIS**  
HVORDAN  
VI LÆRTE  
AT TRO,  
AT VI  
INGENTING  
KAN

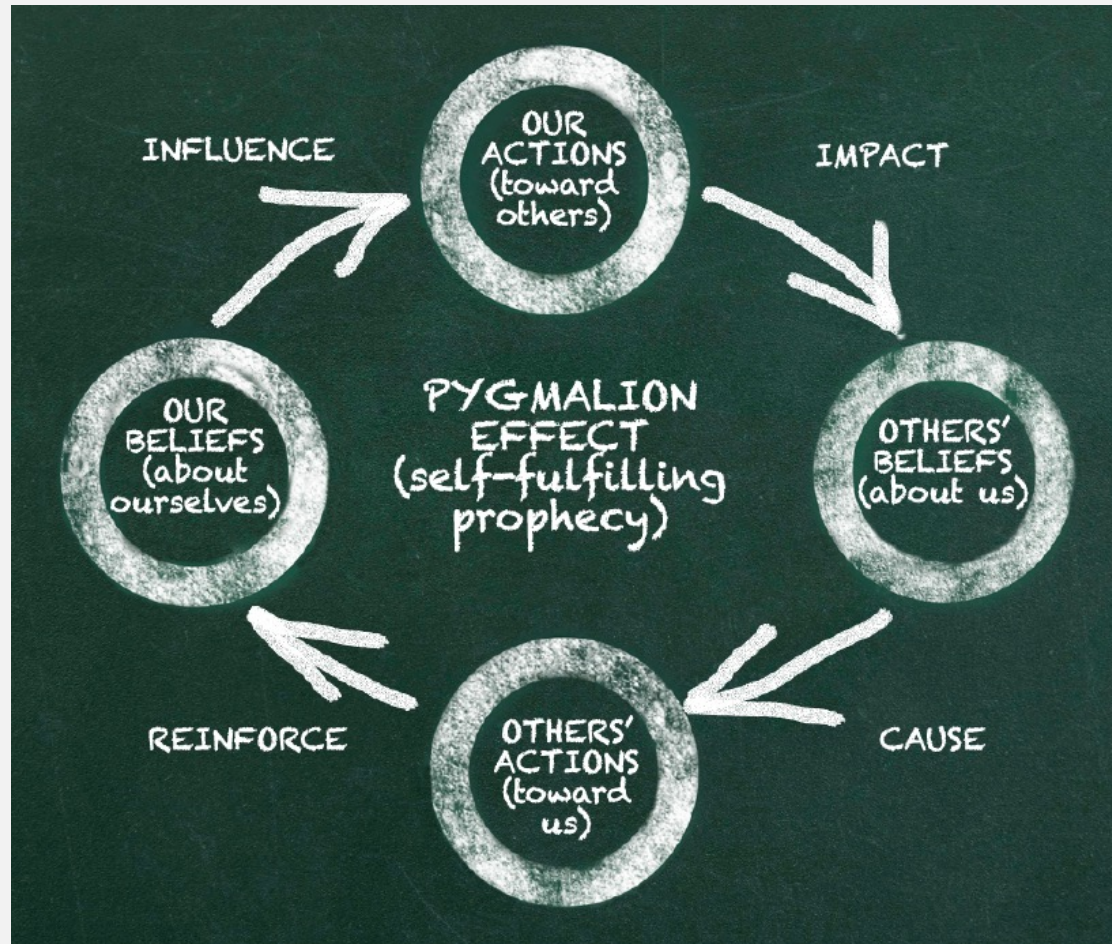
GYLDENDAL

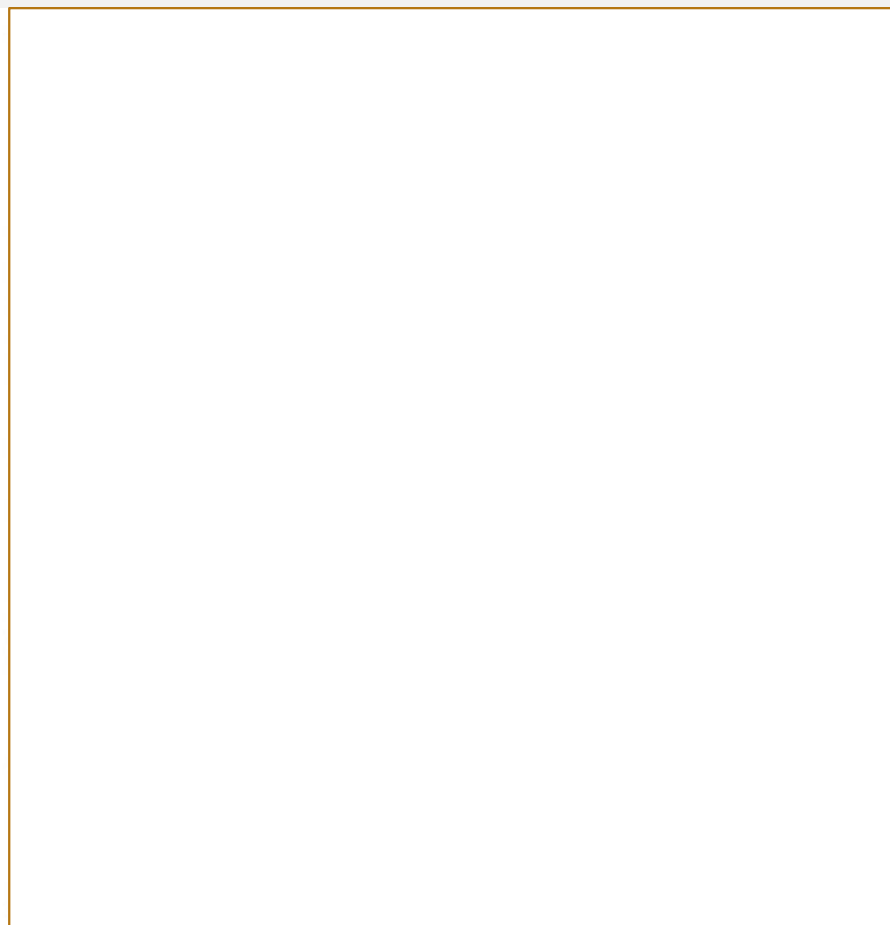
HVORFOR HAR FRIHEDEN VÆRET I  
FRIT FALD?

- Et ledelsesparadigme uden stærk faglighed
- Bureaukratisk logik har fået forrang for sund fornuft
- Vi har fået et forvrænget menneskesyn
- Øget fokus på fejl og risici har skygget for at gøre det menneskeligt rigtige

The image features a light blue background with a dark blue silhouette of a superhero woman with a cape. In the foreground, a smaller white silhouette of a woman in a lab coat stands with her hand to her forehead, looking towards the superhero. A dark blue rectangular box with a white border is centered in the image, containing the text 'MENNESKER BLIVER SOM VI BEHANDLER DEM' in white, uppercase letters.

MENNESKER BLIVER SOM VI  
BEHANDLER DEM





Fastgør lyset på en sådan måde, at når det tændes, drypper lyset ikke på bordet, materialerne er på





Number of late arrivals

25  
20  
15  
10  
5  
0

Fine announced

Fine terminated

Group with fine

Control group

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

Weeks

*Figure 1.1. The effect of a fine for lateness in Haifa's day care centers  
(Data from Gneezy and Rustichini 2000.)*

BØRN VIL  
NATURLIGT  
GERNE HJÆLPE  
ANDRE

BØRN, DER  
BLIVER  
BELØNNET FOR  
AT HJÆLPE – ER  
40 % MINDRE  
HJÆLPSOMME

Warneken & Tomasello 2008



## ULEMPERNE VED FRIHED

Dårligt performerende medarbejdere går "under radaren" i årevis

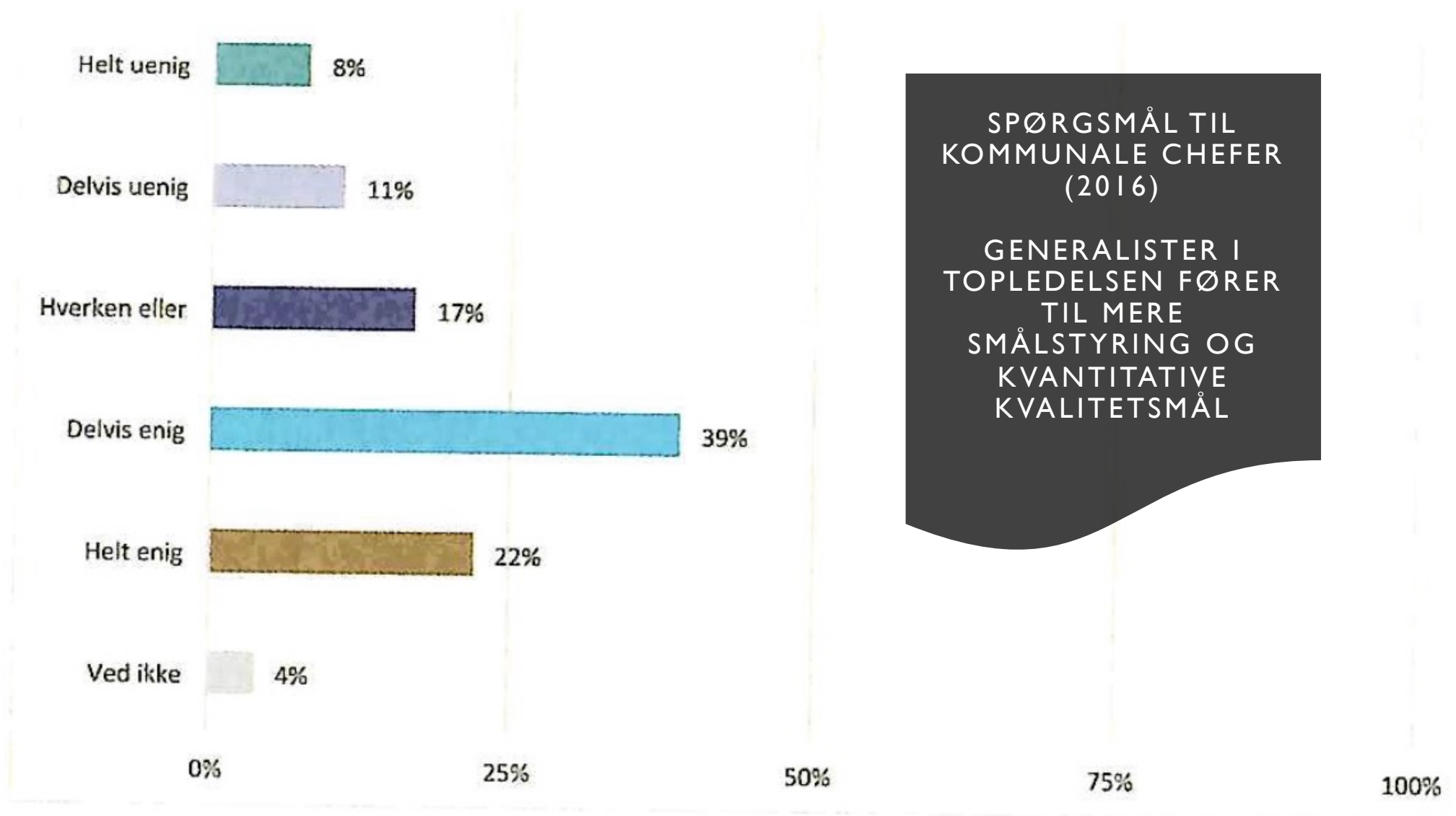
Det er muligt at fagmedarbejderne kan isolere sig selv fra "kunderne"

Nogle medarbejdere håndterer frihed dårligt og har brug for mere ledelse

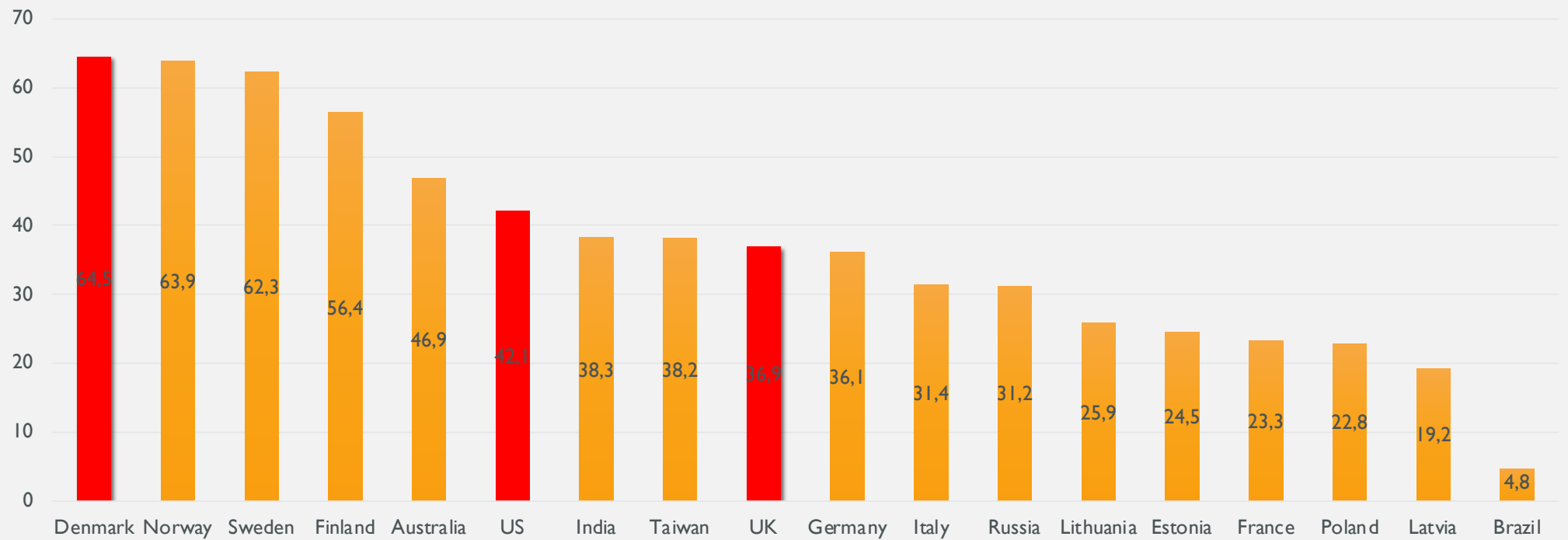
Fagmedarbejderne kan "overgøre" noget, som burde kræve mindre indsats

SPØRGSMÅL TIL  
KOMMUNALE CHEFER  
(2016)

GENERALISTER I  
TOPLEDELSEN FØRER  
TIL MERE  
SMÅLSTYRING OG  
KVANTITATIVE  
KVALITETSMÅL



# GENERALISERET TILLID



Bjørnskov 2019

## NEW PUBLIC MANAGEMENT – GODE INTENTIONER...

- Ikke nok fokus på “borgerne”/”brugerne” og på at levere resultater
- Ikke tilstrækkeligt med evidens for effekterne
- Brugere skal kunne vælge mere frit – indføre konkurrence i selvtilstrækkelige “monopoler”
- Faglige fællesskaber er “for stærke” og “ledelsesresistente”



## ....MED TVIVLSOMME RESULTATER...

- "Kunden har altid ret" er ikke altid rigtigt
- Man endte med at på måle aktiviteter og delmålsopfyldelse i stedet for rigtige resultater borgerne vil "betale for"
- Konkurrencen endte med at staten "leger marked med sig selv" og både udbyder service og er gatekeeper for konkurrenter
- Faglighed blev eroderet til fordel for målesystemer opfundet af bureaukrater uden faglighed
- En mistro til de ansatte voksede ind i systemet – menneskesynet skiftede

### Tilgiv os - vi vidste ikke, hvad vi gjorde

- **Vi var selv med til at skabe styringstænkningen i det offentlige. I dag ved vi, at det er gået over gevind.**
- Jes Gjørup, Henrik Hjortdal, Tommy Jensen, Leon Lerborg, Claus Nielsen, Niels Refslund, Jakob Suppli og Jasper Steen Winkel
- [Kronik](#) i Politiken 29. mar. 2007 KL. 09.00

## HAR VI ARVET ET FORARMET MENNESKESYN?

- Eksternt motiveret
  - Folk foretrækker at undgå arbejde
  - Mennesket kan ikke innovere, fordi det er bange for forandring
  - Mennesker har brug for ledere og supervisorer, der kan fortælle dem, hvad de skal gøre
  - Mennesket motiveres bedst af belønning og af frykten for straf
- Iboende motiveret
  - Folk vil arbejde, mestre og blive dygtigere
  - Folk vil gerne ændre sig, hvis de oplever forandringen som relevant og meningsfuld
  - Mennesket kan lede sig selv og mennesker kan på lige fod organisere sig sammen under et fælles meningsfuldt mål
  - Mennesket motiveres bedst ved at sætte sine egne standarder, og de er højere end du tror.



## NÅR TO LOGIKKER STØDER SAMMEN

- Fagmedarbejdere vil altid forekomme “mystiske” for bureaukrater, deres fag “uforståeligt” og deres faglige tilhørsforhold “esoterisk”.
- Bureaukrater vil have gennemsigtighed, regler, konsistens og målbare resultater – fagpersoner vil understrege “skøn” og “faglig intuition”.
- Bureaukrater ønsker at fagmedarbejderen har solidaritet med organisationen – fagmedarbejderen har solidaritet med sin “stand”
- Her fra Evetts, Julia, “New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences, i: *Comparative Sociology*, 8(2), 247-266



## KRIGEN IMOD KALDET

Sygeplejeløftet 1913: "Jeg forpligter mig for Gud og denne Forsamling til at leve mit Liv i Renhed og at udøve min Gerning i Troskab. Jeg vil gøre alt, hvad der står i min Magt for at opretholde og højne min Stands mål".


1958: " "jeg forpligter mig til at anvende min indsigt og kunnen med flid og omhu" men der står nu også "og nøje efterleve de mig og mit fag vedkommende anordninger og bestemmelser".

Formålsparagraf 1979: Ingen ed, kun formelle krav

## NÅR KVALITET AFKOBLES FAGLIGHED

Indsatsområde	Succeskriterier	Måling
Udeliv <i>Kroman</i>	At børnene opholder sig i naturen	Opgørelse over hvor meget børnene har været ude i naturen
Dyreliv	At institutionen holder dyr	Hvor mange dyr institutionen har

Kilde: Vejledningen: "Klare mål i kommunerne"



• Ok. Lad os tage et eksempel. Jeg skal som læge sikre mig at jeg har ernæringscreenet og faldscreenet eller har haft adfærdskorrigerende samtaler med patienter omkring rygning og alkohol, for det er det som administrationen sidder og kigger på. De kommer jo ikke ud og spørger mig som fagmand, hvad der er god kvalitet. De gør de ikke. Det der sker er, at der kommer en politisk dagsorden fordi nogen har fundet ud af at der er for mange der falder og brækker ben og arme på sygehusene, og så ender det med at vi skal faldscreene alt og alle. Derfor dukker der en boks op på min computer hvor der står at jeg skal spørge min patient om hun er faldet indenfor de sidste 14 dage, om hun har tendens til svimmelhed og om hun går og vælter. Og hvis jeg ikke spørger patienten om det, så kan jeg ikke komme igennem journalen. Så kommer der en dame ind på 45 år med en knude i brystet og sin cykelhjelm under armen, hende gider jeg ikke faldscreene!”

• Niels Kroman, Overlæge Rigshospitalet

- Visitator: "Hvor godt klarer du det nu, hvis du kigger på den her skala"?
- Walter: "10"
- Visitatoren: (skeptisk): "Men du har jo lige sagt at du ikke kan"
- Walter: "Men det har jeg jo kunnet, før jeg kom på hospitalet"
- Visitator: "Men det handler om, hvad du kan nu. Ikke hvad du *har* kunnet"
- Walter: Men jeg kan det jo slet ikke nu. Der er jo nogen, der gør det for mig"
- Visitator: "Ja, det er også rigtigt, men du skal forestille dig, hvor godt du ville klare det, *hvis* du skulle gøre det selv"
- (Walter ser forvirret ud og bliver stille)
- Visitator: "Skal vi sige 7?"
- Walter: "Ja"



The background of the slide is a photograph of a modern building with a grey, grid-like facade. A sign on the building reads "Jobcenter Aarhus" with a logo featuring a stylized 'j' and 'i' in a circle. The text "EN DAG PÅ JOBCENTRET" is overlaid on the image in a white box.

## EN DAG PÅ JOBCENTRET

- Ena: Så vil jeg indkalde dig til et nyt møde om en fire-ugers tid
- Kvinde: Hvorfor?
- Ena: Det siger loven, at jeg skal
- Kvinde: Ok, men hvad skal vi tale om?
- Ena: Ja, det er jo lige det ... hvad i alverden skal vi tale om?  
Beklager, men det skal jeg altså gøre.
- Kilde Holm Vohnsen (2017)

ER DET BUREAUKRATISKE  
IDEAL OM LIGHED BLEVET  
VELFÆRDSSTATENS  
ACHILLESHÆL?

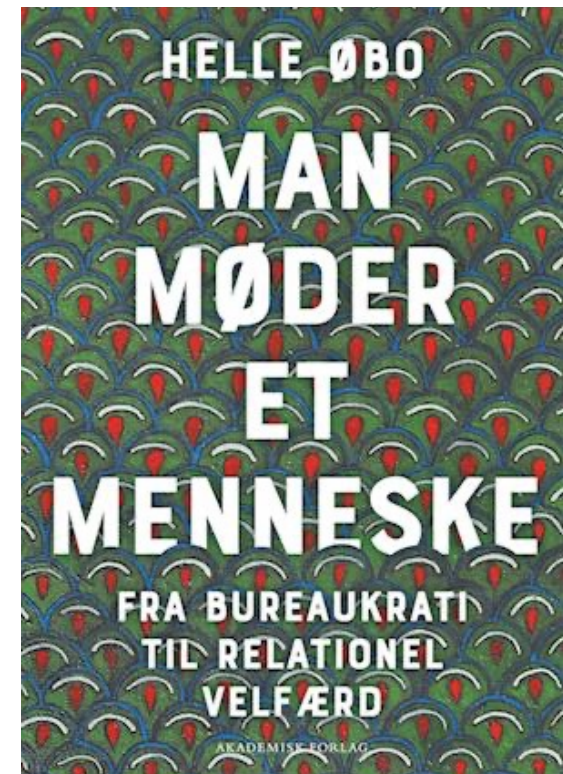
“Den ideelle embedsmand røgter  
sit embede uden had og lidenskab  
og følgelig uden kærlighed og  
begejstring,”

Max Weber



MÅSKE ER DET BEDRE  
AT HJÆLPE BORGERNE  
END AT FØLGE  
PROCEDURER?

ET OPGØR MED AT  
LIGHED ALTID ER DET  
VIGTIGSTE





## AT TILLADE SIG SELV AT TÆNKE SIG OM

- Hvem hjælper det at følge reglerne til punkt og prikke? Borgeren, mig, min chef, et abstrakt ønske om lighed?
- Er borgeren indforstået med at proceduren ikke følges?
- Er alle klar over hvad afvigelsen indebærer?



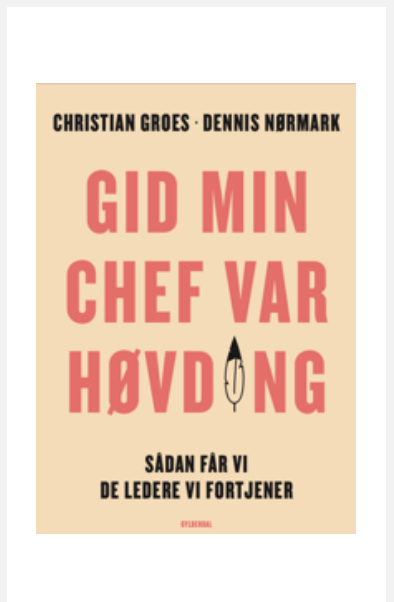
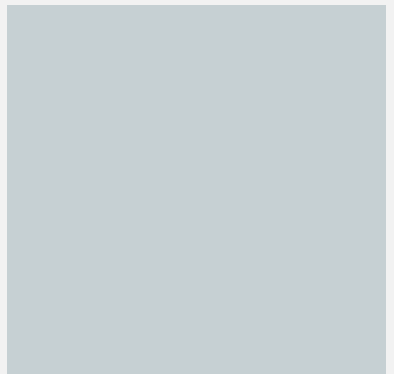
LEDELSENS  
OPBAKNING TIL  
SUND FORNUFT:

- “Hvis du kan argumentere for at det du gjorde var det mest fornuftige at gøre, så står jeg altid bag dig”



. ”DE FØRSTE TO ÅR, JEG VAR HER, LØD SPØRGSMÅLET HELE TIDEN: ’MÅ VI GODT DET?’ ’MÅ VI GODT DET?’”

Opfordre til at medarbejderne eksperimenterer uden at spørge om lov  
Nedbryder faggrænser således at alle tager del i arbejdet  
Forsvare medarbejderne opad i systemet  
Deltager på mange punkter på lige fod  
Lytte, indsamle viden, være til stede  
Tager stort set ikke beslutninger alene men rådfører sig – “jeg leder ikke alene”



# HVAD MED EN BUSINESS CASE PÅ FRIHED...?


- Dokumentation
- Møder
- Opfølgning
- Arbejdsbeskrivelser
- Specifikationer
- Regelsæt
- Procedurer
- Regler

Opportunity  
Cost



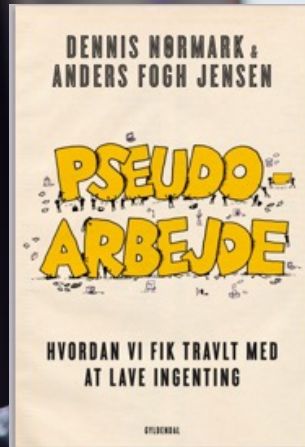
## FRIHEDENS DIVIDENDE

- Større arbejdsglæde og mindre stress
- Ansatte der bliver i længere tid
- Bevidstheden om at ansvaret er deres
- Mere tid brugt på kerneopgaven
- Autoriteten flytter til dem der med mest forstand på kerneopgaven
- Højere performance på grund af højere forventninger
- Dygtige mennesker tiltrækkes af faglig frihed og selvbestemmelse



VI BURDE  
VÆRE GÅET  
IMOD MERE  
FRIHED FOR  
LÆNGE SIDEN

- Uddannelsesniveaue er højere end tidligere
- Mængden af tilgængelig information der kan understøtte individets egne beslutninger er voldsomt forøget
- Viden om hvad der er mest effektivt (evidensbaseret) er voldsomt forøget
- Det offentlige er konkurrenceudsat og ikke længere på same måde et monopol



[WWW.DENNISNORMARK.COM](http://WWW.DENNISNORMARK.COM) / [WWW.DENNISNORMARK.DK](http://WWW.DENNISNORMARK.DK)