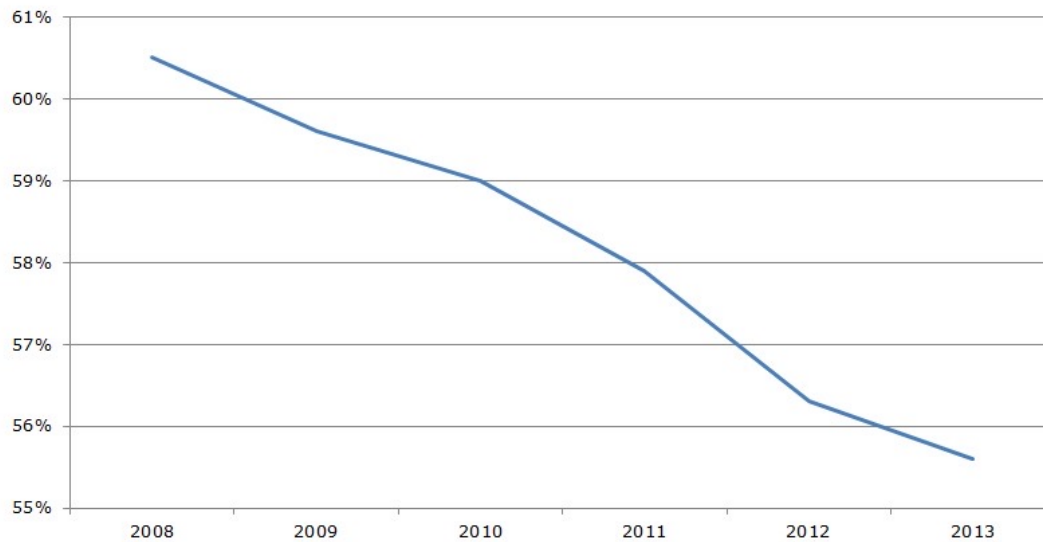


A night sky with the Milky Way galaxy and a snow-capped mountain peak. The text is centered in a white box.

GIV FRIHEDEN EN CHANCE
ET OPGØR MED DE LAVE FORVENTNINGERS
TYRANNI



- 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

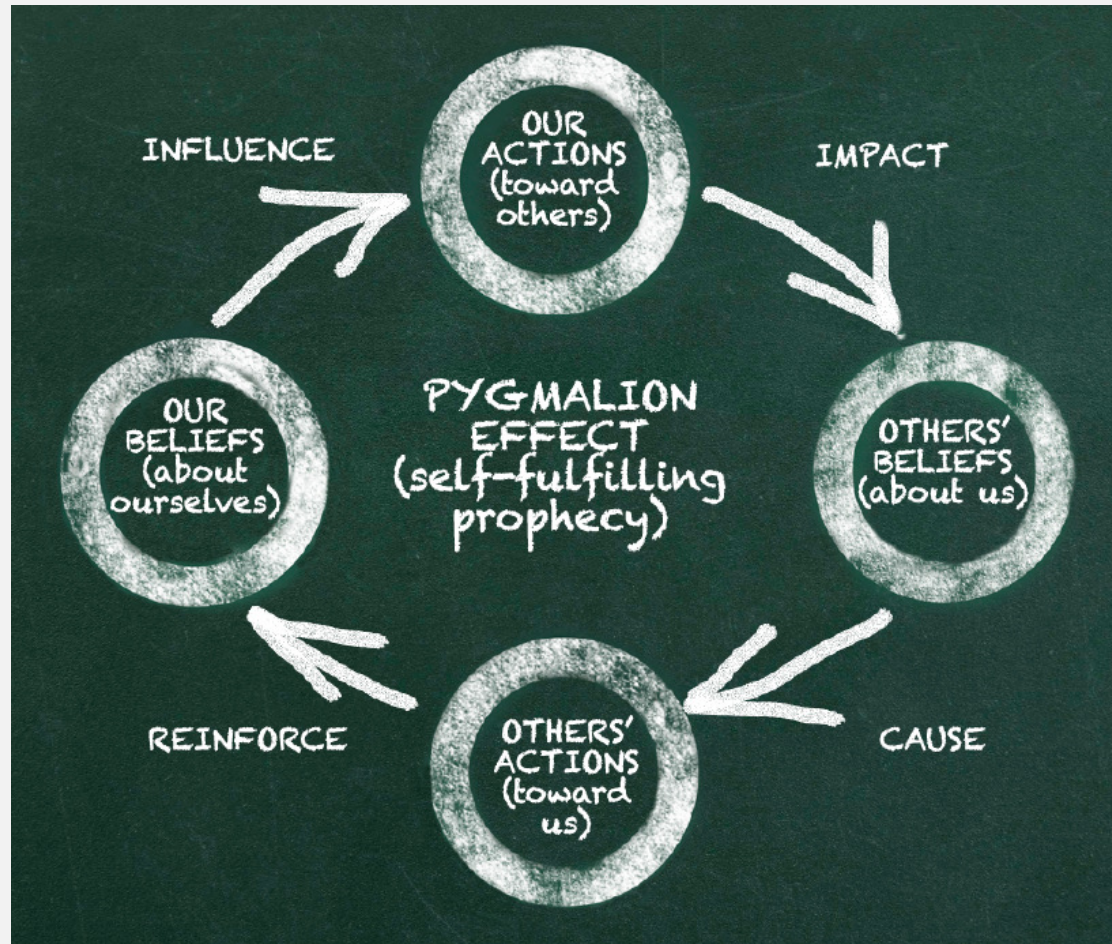


DENNIS
NØRMARK
**UFRIHEDENS
PRIS**
HVORDAN
VI LÆRTE
AT TRO,
AT VI
INGENTING
KAN

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



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

NEW PUBLIC MANAGEMENT – GODE INTENTIONER...

- Ikke nok fokus på “borgerne”/”brugere” 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”



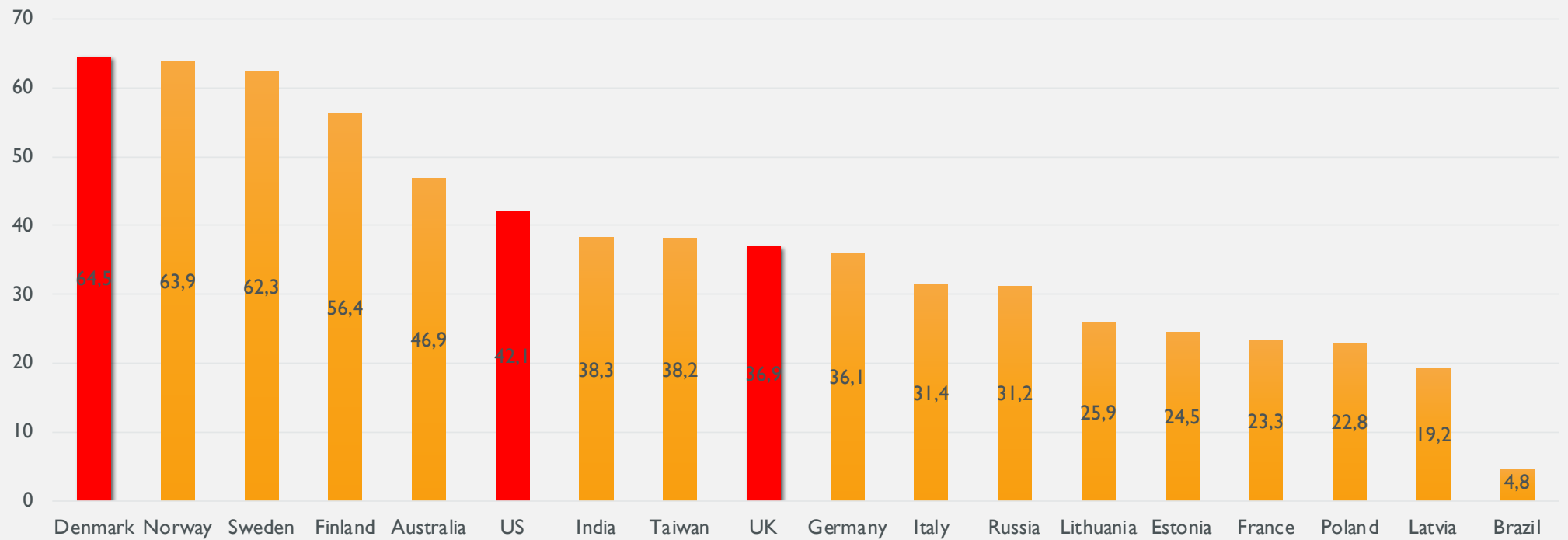
....MED TVIVLSOMME RESULTATER...

- "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

GENERALISERET TILLID



Bjørnskov 2019


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





• *Ok. Lad os tage et eksempel. Jeg skal som læge sikre mig at jeg har ernæringsscreenet 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*



**PSEUDOARBEJDE: ARBEJDE DER IKKE EFTERLADER NOGET
VARIGT OG VÆRDIFULDT AFTRYK. ARBEJDE HVOR DETS
MANGLENDE UDFØRELSE IKKE VIL BLIVE BEMÆRKET**

Gallup (2020)

Dem der udfører pseudoarbejde oplever det som:

Negativ effekt på arbejdsglæde (14%)

Gør dem mindre effektive (19%)

Irriterede (14%)

Mere negativ indstilling til arbejdsgiver (7%)

Gør arbejdet mindre meningsfuldt (16%)

Spild af tid (48%)

Er ligelade (12%)

UNDERSØGELSER AF PSEUDOARBEJDE

Voxmeter (2020):

Andel der oplever
pseudoarbejde:

55%

Gallup (2020):

Andel der
oplever
pseudoarbejde: **76%**

Næsten dagligt:

13%

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



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?



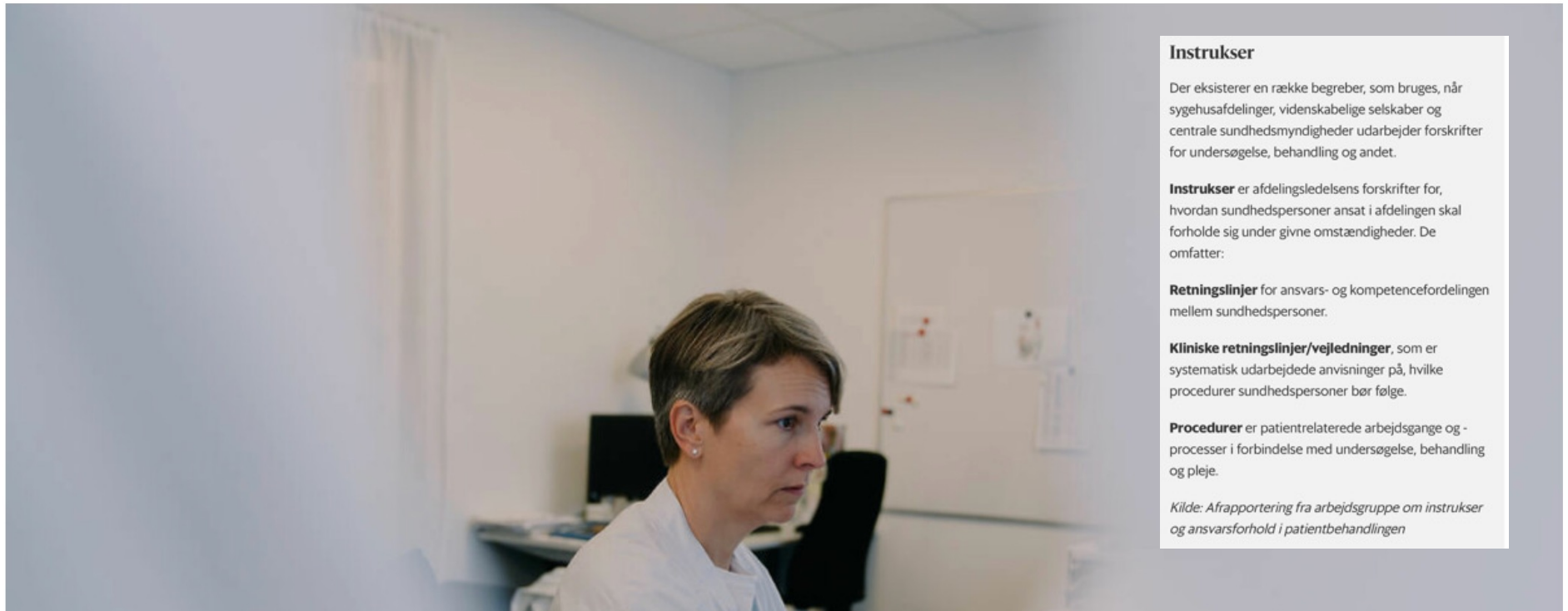
LEDELSENS
OPBAKNING TIL
SUND FORNUFT:

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



»Hovedrengøring« skal rydde ud i vrimmel af regler på trængte sygehuse

Region Syddanmark har 67.000 instrukser og vejledninger, mens Region Hovedstaden klarer sig med 15.000. Politikere fra både rød og blå blok er rystede over de »vildt mange« instrukser, der styrer indsatsen på landets sygehuse - og tager tid fra de syge.



Instrukser

Der eksisterer en række begreber, som bruges, når sygehusafdelinger, videnskabelige selskaber og centrale sundhedsmyndigheder udarbejder forskrifter for undersøgelse, behandling og andet.

Instrukser er afdelingsledelsens forskrifter for, hvordan sundhedspersoner ansat i afdelingen skal forholde sig under givne omstændigheder. De omfatter:

Retningslinjer for ansvars- og kompetencefordelingen mellem sundhedspersoner.

Kliniske retningslinjer/vejledninger, som er systematisk udarbejdede anvisninger på, hvilke procedurer sundhedspersoner bør følge.

Procedurer er patientrelaterede arbejdsgange og -processer i forbindelse med undersøgelse, behandling og pleje.

Kilde: Afrapportering fra arbejdsgruppe om instrukser og ansvarsforhold i patientbehandlingen

VI MANGLER AT BEREGNE OMKOSTNINGEN VED UFRIHED

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





Ny rapport fastslår: Indflydelse en vigtig faktor i arbejdsmiljøet


Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 6. mar 2023



Indflydelse i arbejdet har betydning for blandt andet medarbejdernes identitetsfølelse, deres opgaveløsning og deres oplevelse af stress. Det viser et omfattende forskningsprojekt, som netop er afsluttet med en række videnskabelige artikler og en dansksproget rapport. Flere andre studier har vist, at lav indflydelse i arbejdet er forbundet med negative konsekvenser for psykisk helbred, og nu har forskerne fundet mulige årsager til, at indflydelse er så væsentlig.

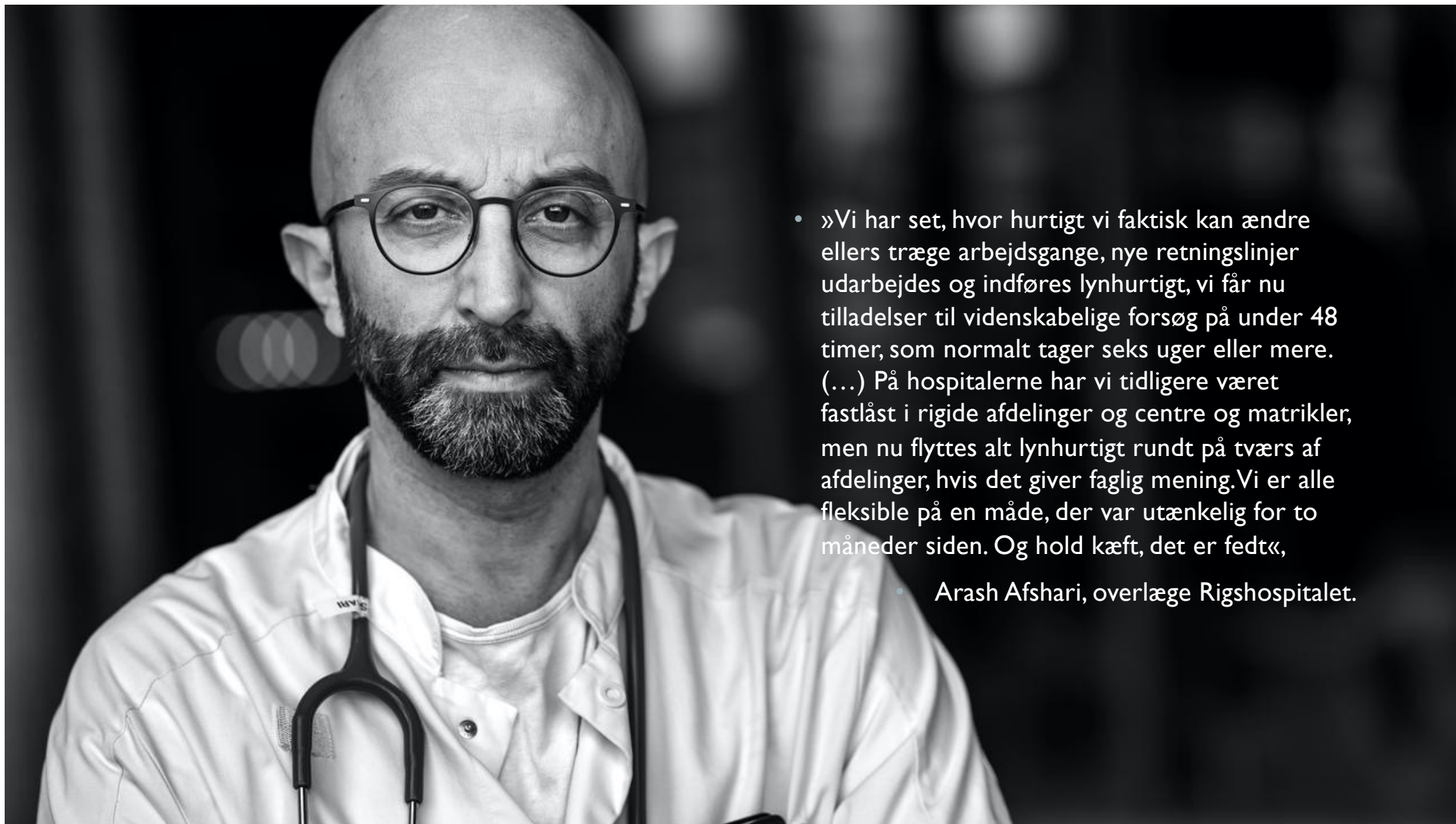
FRIHEDENS DIVIDENDE

- 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

- Uddannelsesniveaueet 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



- »Vi har set, hvor hurtigt vi faktisk kan ændre ellers træge arbejdsgange, nye retningslinjer udarbejdes og indføres lynhurtigt, vi får nu tilladelser til videnskabelige forsøg på under 48 timer, som normalt tager seks uger eller mere. (...) På hospitalerne har vi tidligere været fastlåst i rigide afdelinger og centre og matrikler, men nu flyttes alt lynhurtigt rundt på tværs af afdelinger, hvis det giver faglig mening. Vi er alle fleksible på en måde, der var utænkelig for to måneder siden. Og hold kæft, det er fedt«,

- Arash Afshari, overlæge Rigshospitalet.

ET NYT
LEDELSESFOKUS
PÅ

Mening

Fællesskab

Tryghed

- ❖ Lyttende – og til stede overalt
- ❖ Historiefortæller
- ❖ Ydmyg overfor egne evner
- ❖ Uforfængelig – åbenhed om egne fejl og mangler
- ❖ Giver stort set aldrig ordrer – bruger formel ledelsesret
- ❖ Generøs
- ❖ Konfliktmægler
- ❖ Høj grad af selvkontrol
- ❖ Profet
- ❖ Meget lidt optaget af ensretning og regler



Høvdingeledelse betyder ikke ledelse uden rammer eller processer

- ▶ Ledelsens nye opgave kan blive at lave "køgebøger"
 - ▶ Sådan ansætter vi en ny medarbejder
 - ▶ Sådan laver du en god onboarding proces
 - ▶ Sådan håndterer vi stress
- ▶ Men.... Man kan også holde dette til et absolut minimum og KUN der hvor det efterspørges
- ▶ Husk "autoriteten" hos erfarne medarbejdere der kan overlevere viden
- ▶ Høvdingeledelse er ikke "fri leg" det er struktureret af formål, en ordentlig rammesætning, klare roller med klare beføjelser
- ▶ Men færre deciderede **regler** og i stedet et fokus på **principper**



DENNIS NØRMARK &
ANDERS FOGH JENSEN

**PSEUDO-
ARBEJDE**

HVORDAN VI FIK TRAVLT MED
AT LAVE INGENTING

GYLDENDAL

DENNIS
NØRMARK


**UFRIHEDENS
PRIS**

HVORDAN
VI LÆRTE
AT TRO,
AT VI
INGENNING
KAN

GYLDENDAL

DENNIS NØRMARK

**TILBAGE
TIL ARBEJDET**



SÅDAN BEKÆMPEL VI
PSEUDOARBEJDE I ORGANISATIONER

GYLDENDAL

CHRISTIAN GROES · DENNIS NØRMARK

**GID MIN
CHEF VAR
HØVDING**

SÅDAN FÅR VI
DE LEDERE VI FORTJENER

GYLDENDAL

WWW.DENNISNORMARK.COM

WWW.DENNISNORMARK.DK