



## Forskerinterview

Samfundsvidenskabelige forskere undersøger den verden og virkelighed, vi lever i. Journalist Lars Lønstrup interviewer en ny forsker i hvert nummer af DJØF Bladet. Se tidligere forskerinterviews her: [www.djoef.dk/forskerinterview](http://www.djoef.dk/forskerinterview)

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist / Foto af Martin Dam Kristensen

# Ansvaret er væk

Danskerne er blevet ansvarsløse og nærer urimelige forventninger til den offentlige sektor, mener samfundsforskeren Verner C. Petersen. Det har fremmet en stupid styringskultur i de offentlige institutioner, som politikerne desværre forstærker.

Moderne danskere lider af fremskreden ansvarsløshed i forhold til det samfund, vi er født og opvokset i. Vi har mistet fornemmelsen af at være borgere og har forvandlet os til interessenter, som i enhver situation forsøger at få mest muligt ud af den position, vi befinder os i.

Har vi børn, kræver vi bedre skoler og daginstitutioner. Har vi hus, kræver vi lempelige ejendomsbeskatning. Har vi plejekrævende forældre, kræver vi bedre kommunal ældrepleje. Bliver vi syge, kræver vi bedre sygehusvæsen, og når regningen skal betales, prøver vi at slippe så billigt som muligt i skat.

Det er virkeligheden anno 2009, som samfundsforskeren Verner C. Petersen ser den. I hans optik er der noget galt i Danmark, som John Mogensen sang engang. Men magten er tavs, fordi dagens politikere, i såvel regering som opposition, konkurrerer om at få vores stemme ved næste valg ved at tilbyde os endnu flere gaver og privilegier.

Verner C. Petersen er cand.scient. og dr.phil. Og leder af forskningscentret CREDO, Centre for Research in Ethics and Decision-Making in Organisations, der er hjemmehørende på Institut for Ledelse ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet.

*Det er et dystert Danmarksbillede, du tegner?*  
"Jamen, jeg mener også, vi står med et sæt virkelig alvorlige problemer, som ikke er nye og

» Vi har i velfærdssamfundet vænnet os til, at privilegier er noget, vi har ret til at kræve, mens ansvar er noget, vi kan overlade til andre «

Verner C. Petersen, samfundsforsker

bliver ved med at vokse, fordi vi ikke har erkendt dem endnu. Vi skal opdage, at det er os selv, der skal styre os selv, og det tror jeg, vi får svært ved. Vi har i velfærdssamfundet vænnet os til, at privilegier er noget, vi har ret til at kræve, mens ansvar er noget, vi kan overlade til andre, som får løn for at bære det."

*Hvem overlader vi helt konkret ansvaret til?*  
"Det afhænger af situationen. Under et foredrag, jeg holdt på en arbejdsplads, fortalte en af tilhørerne, at hun havde en kollega med et alkoholproblem. Da jeg spurgte, om hun havde forsøgt at hjælpe, svarede hun nej og begrundede det med, at der ikke fandtes nogen

alkoholpolitik på stedet. Her var det altså ledelsens ansvar, at en person i nød ikke kunne komme til undsætning. Under et andet foredrag, jeg holdt for skoleledere, fremsatte jeg den tese, at der i skolegården lige uden for vinduerne kunne foregå intens mobning, som de forsamlede skoleledere ville lade gå upåtalte hen, fordi de havde travlt med at nedfælde en udførlig mobbepolitik for deres institution. Det provokerede en skoleleder til at rejse sig og sige, at når han havde brugt tid og kræfter på at nedfælde en mobbepolitik, måtte det være andres opgave at håndhæve den."

*'Stupid styring' skriver du i bogen 'Vildveje i Velfærdsstaten' om tidens udbredte anvendelse af skriftligt nedfældede regler, politikker og formålsbeskrivelser på danske arbejdspladser. Hvad er problemet?*

"Jeg mener, det har taget fuldstændig overhånd med alle de visioner, missioner, værdigrundlag, klare mål, instruktioner og kontrakter, som offentlige, men også private organisationer pålægges og pålægger sig selv. Og jeg ser det som udtryk for et urmagersyn på organisationer, hvor man glemmer, at det er mennesker, som skal udføre arbejdet. Jeg er bange for, at det fremmer en ledelseskultur, hvor der lægges større vægt på skriftligt formulerede →

skueværdier end faktisk opnåede resultater, og i forhold til medarbejderne tror jeg, at alle disse forskrifter fratager dem tro på deres egen intuition og erfaring.”

*Kan du give nogle eksempler på ledelsesskueværdier og manglende tiltro til medarbejderne? I 'Vildveje i Velfærdsstaten' sammenholder jeg blandt andet Post Danmarks florumvund-*

*flyvningerne i fjerde kvartal af året. Det tyder jo unægtelig på, at Forsvaret har haft mere fokus på at opfylde målet for det samlede antal flyvninger end på selve formålet med flyvningerne. Så bag det rationelle tal ligger der altså en irrationel adfærd. Og det er jo ikke specielt for Forsvaret. På børne- og ungeområdet har jeg et eksempel i publikationen 'Klare mål i kommunerne'. Her formuleres en vision om, at*

» **Formuleringen af mål har taget overhånd. Der er så mange og detaljerede mål, at medarbejderne må koncentrere sig om dem frem for at beskæftige sig med formålet med det, de gør** «

Verner C. Petersen, samfundsforsker

ne værdigrundlag med et stigende sygefravær i samme organisation. Men endnu værre bliver det, når man læser en publikation som 'Projekt Fælles Sprog' i den kommunale hjemmepleje. Her betragtes den ældre ikke længere som et menneske, men snarere som en genstand medarbejderen udfører nøje fastlagte operationer på ud fra detaljerede standarder og beskrivelser. Her er der ikke brug for hverken menneskelig indsigt eller faglig stolthed hos medarbejderen. Han eller hun skal blot løse en helt ned i detaljen beskrevet arbejdsplan. Og det kan umuligt virke befordrende for plejemedarbejderens følelse af ansvarlighed.”

*Hvad er problemet med at opstille klare mål for medarbejderne?*

”Formuleringen af mål har taget overhånd. Der er så mange og detaljerede mål, at medarbejderne må koncentrere sig om dem frem for at beskæftige sig med formålet med det, de gør. Det er alvorligt, fordi det er fornemmelsen af formål med ens arbejde, som skaber arbejdsglæde, effektivitet og ansvarlighed. Jeg har et eksempel med flyvevåbnet, som til punkt og prikke opfyldte resultatkontraktens bestemmelser om antallet af overvågningsflyvninger i et givent år, men som – når man gik bag tallene i Rigsrevisionens beretning – viste sig at have foretaget over halvdelen af overvågnings-

børn i daginstitutioner skal stifte bekendtskab med dyreliv. Visionen skal opnås ved, at institutionen holder dyr, og dette skal måles ved at tælle, hvor mange dyr institutionen så rent faktisk har. Her står det altså ledelsen frit for, om de vil indkøbe får eller guld fisk i bestræbelsen på at opnå en høj score.”

*Hvis du har ret i, at vi lever i en kultur, som på det lange stræk undergraver den enkelte danskers følelse af et personligt ansvar... Hvor er fejlen så opstået?*

”Jeg mener, at velfærdssamfundets grundlæggende intention om at skabe lige muligheder for alle i forhold til blandt andet uddannelse og sundhed er prisværdig. Men et eller andet sted i forrige århundrede er vi gledet over i det risikoløse samfund, og nu er vi nået til et punkt, hvor den personlige ansvarlighed er så lav, at vi konstant vender os mod det offentlige i stedet for at tænke og handle selvstændigt. Da Sterling Airways for nylig gik ned, medførte det krav om, at kunder, der havde købt en uspecificeret flybillet, skulle have erstatning på samme måde som charterrejsende, der er omfattet af reglerne i Rejsegarantifonden. Det betyder i realiteten, at vi, uanset hvor dumt vi opfører os, har krav på at få vores udgifter dækket af det offentlige. Og med diskussionerne om, hvorvidt der skal indføres

rygeforbud også udendørs, og om danskere skal slankes eller opfedes alt efter, hvor deres kropsvægt ligger i forhold til BMI (Body Mass Index, red.), er vi nået helt ud på overdrevet. Hvor i alverden skal vi efterhånden selv tage ansvar for vores liv?”

*Du mener, at såvel VK-regeringen som Socialdemokraterne med deres nylige forslag til velfærdsreformer forstærker danskernes ansvarsløshed. Hvordan?*

”Ved at beskrive velfærd med præcise kvantitative mål, som de offentlige institutioner skal leve op til, og som borgerne kan holde dem fast på. Der tales fx om ret til fire kvadratmeter gulvareal pr. barn i daginstitutioner og ret til en daglig gåtur og et bad for de ældre. Forslagene hviler tilsyneladende på en overbevisning om, at flere mål og standarder giver mere menneskelighed og nærvær i de offentligt ansattes omgang med børn og ældre. Jeg tror, det forholder sig stik modsat, og jeg længes efter politikere, der tør sige til danskerne, at de ikke kun har rettigheder, men også pligter.”

*Den forhenværende radikale leder, Marianne Jelved, var inspireret af dine teorier og har ofte fremhævet nødvendigheden af balance mellem danskernes rettigheder og pligter, men tilsyneladende uden den store genklang blandt vælgerne? ”Jeg er ikke så pessimistisk. Når jeg holder foredrag, er der mange, som sidder og nikker genkendende til disse tanker. Og mange af mine eksempler har jeg fået af andre, som genkender problemstillinger fra deres egen virkelighed. Men kollektive bevidsthedsændringer – og det er det, der er behov for – tager tid. Til sammenligning gik der også lang tid, fra de første kvinder formulerede et krav om ligestilling, eller de første miljøorganisationer så dagens lys, til ligestilling og miljøbevidsthed kom højt på danskernes dagsorden.”* ■

*Verner C. Petersens bog 'Vildveje i Velfærdsstaten' er udkommet på Informations Forlag.*

