

Djævleyngel eller Guds udsendte?

Om akademisering, djøfisering og professionalisering af kommunal topledelse

Djævleyngel eller Guds udsendte?

Om akademisering, djøfisering og
professionalisering af kommunal topledelse

Kurt Klaudi Klausen

Syddansk Universitetsforlag 2018

© Forfatteren og Syddansk Universitetsforlag 2018
University of Southern Denmark Studies in History and Social Sciences vol. 559
Sats og tryk: Specialtrykkeriet Arco
Omslag: Mikkel Henssel

ISBN 978 87 408 3135 1

Djævleyngel eller Guds udsendte? er trykt med støtte fra:

Djævle og engle symboliserer kampen mellem det gode og det onde, lyset og mørket, men ved vi altid, hvad der er hvad? Findes der engle fra helvede? Var eksempelvis inkquisitionen guds eller djævelens værk? Hvem er kætterne, og hvem tør dømme?

Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller anden mangfoldiggørelse af denne bog er kun tilladt med forlagets tilladelse eller ifølge overenskomst med Copy-Dan.

Syddansk Universitetsforlag
Campusvej 55
5230 Odense M

www.universitypress.dk

Indholdsfortegnelse

Forord 7

Indledning 11

Kapitel 1

Begreber, der brander og brændemærker 21

Kapitel 2

Den naturlige og funktionelle forklaring: de er efterspurgt! 33

Kapitel 3

Har de særlige værdier, og hvor går konfliktlinjerne? 51

Kapitel 4

Der går noget tabt, og der går noget galt! 59

Kapitel 5

Fremtidens kommunale ledere 83

Kapitel 6

Konklusion og perspektivering 99

Epilog 105

Referencer 111

Forord

I 2016 fik jeg en henvendelse fra Foreningen Kommunale Chefer (KC) om at undersøge betydningen af, at stadig flere kommunale topchefer havde en akademikerbaggrund. Tidligere havde mange kommunale topchefer en praktisk og kommunal baggrund, hvor de så at sige havde stået i mesterlære til at blive ledere. Spørgsmålet var, hvilken betydning det havde, at flere nu var teoretisk uddannede? KC havde gennem en årrække organiseret kommunale topchefer, men på det seneste oplevet, at stadig flere af medlemmerne begyndte at organisere sig i Danmarks Jurist- og Økonomforbund (DJØF), som er det faglige forbund, der organiserer jurister og jurastuderende, økonomer og økonomistuderende samt erhvervsøkonomiske og samfundsvidenskabelige kandidater og studerende.

KC havde været den foretrukne faglige organisation for de kommunale chefer, der ikke som akademikere, var født ind i eksempelvis Dansk Magisterforening og DJØF. Denne type kommunale chefer var ofte "vokset op" gennem systemet og kunne have en fagfaglig baggrund eller en HK-baggrund. De havde så at sige været gennem en mesterlære og suppleret denne løbende med kurser i økonomiske og administrative fag fra Den Kommunale Højskole (i dag COK) eller gået på kurser i offentlig ledelse (KIOL) udbudt af forvaltningshøjskolen (i dag professionshøjskolerne). Mange af medlemmerne havde en "fagfaglig" baggrund som uddannede lærere, sygeplejersker eller socialrådgivere, dvs. de havde en professionsfaglig baggrund, det vi i dag kalder for en bachelor, men de havde altså ikke en kandidatuddannelse fra universiteter og højere læreanstalter, endsiges en mastergrad i ledelse, som ville have gjort dem til akademikere.

I 2015 besluttede KC som følge af udviklingen, hvor der blev færre og færre medlemmer, at nedlægge sig selv og at afsætte foreningens resterende midler på 500.000 kr. som et tilskud til et forskningsprojekt om "Konsekvensen af flere teoretisk uddannede direktører kontra færre praktisk uddannede direktører", et projekt som skulle resultere i den bog, du nu sidder med i hånden. Midlerne er benyttet i forbindelse med udgivelsen af bogen og tilfaldet mit institut som en del af min aflønning for dette arbejde. Jeg er taknemmelig over at have fået betroet denne opgave og takker KC og ikke mindst dens afgående formand, kommunaldirektør i Læsø Kommune Jørgen Vestby Christiansen, og

bestyrelsesmedlem direktør i Holstebro Kommune Helle Bro for at have fået helt frie hænder i tilrettelæggelsen af arbejdet med denne bog.

Jeg valgte at løse opgaven ved først at skabe et overblik over den eksisterende forskning og litteratur, som siger noget om de lokale administrative eliter, og dernæst supplere dette med en selvstændig undersøgelse foretaget i efteråret 2016 i et samarbejde med Jesper Englund Hansen og Rasmus Lumbye. Stor tak til dem for godt samarbejde. Jesper og Rasmus skrev deres speciale fra scient. pol.-studiet om dette emne under min vejledning, og vi foretog sammen en survey-undersøgelse blandt KC's medlemmer samt en kvalitativ undersøgelse af relationen mellem politik og administration i tre kommuner, hvor vi interviewede borgmesteren, direktionen og medlemmerne af hovedmedudvalgene.

Endvidere foretog jeg et lille ministudie af relationen mellem topledere i politik og administration, da jeg i efteråret 2016 sammen med et hold cand. scient.pol.-studerende, som jeg underviste i faget "Politisk og administrativt lederskab", foretog to interviews, et med en tidligere minister og et med en tidligere rådmand, om karakteren af den i stigende grad akademiserede relation. Til sidst trækker jeg på resultater af en landsdækkende decentral lederundersøgelse, som jeg har foretaget i 2003, 2009 og 2017, og som siger noget om, hvordan de decentrale ledere i kommunerne opfatter deres topledelse. Dertil kommer, at jeg de sidste 25 år har forsket i forskellige aspekter af den kommunale ledelsesvirkelighed og interviewet utallige politiske og administrative ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter, så jeg er bekendt med den historiske udvikling, og hvad der tales om i de danske kommuner.

Jeg håber, du, som er min læser, vil finde, at bogen er til at forstå, selv om jeg ikke har forsøgt at skrive i korte sætninger og undladt at bruge faglige termer. Jeg tillader mig at trække på klassiske teoretikere såsom Max Weber og Michel Foucault og at forholde mig til hjemlige debattører som Svend Brinkman og Rasmus Willig, fordi jeg synes, det er relevant, og håber, at du også finder det interessant. Omvendt har jeg søgt at skrive både frækt og tænksomt, så jeg selv fandt det spændende at skrive. Det sker i respekt for dig, kære læser, idet jeg antager, at jeg skriver for offentlige ledere. Jeg boede for mange år siden i Californien, da jeg var gæsteforsker på Stanford University. Min vidunderlige jødiske landlord sagde en dag glædesstrålende og begejstret til mig: "Kurt, ved du hvad? Vi har fået en præsident, der læser bøger!", hvormed hun mente, at han var et både intelligent og dannet menneske, et menneske, der rummede besindighed og eftertænksomhed (det var Bill Clinton, men kunne selvfølgelig lige så godt have været Barack Obama – jeg tror ikke, at USA's siddende præsident falder ind under den kategori). Af erfaring ved jeg, at noget af det, der karakteriserer ledere i det offentlige, er, at de læser bøger og gerne vil udfordres. Personligt ved jeg ikke noget

værre end studentikose opgaver og skriverier, men der er heller ingen grund til at stræbe efter det middelmådige, som ofte bliver både fattigt og kedeligt i sprog og indhold. Vi kan hurtigt nok blive åndsforladte og uden gejst i vores stræben efter at være effektive og rationelle.

Konklusionen er ganske klar, så hvis du er nysgerrig, kan du starte med at læse den og så efterfølgende se, om mellemregningerne holder.

Odense sommeren 2017

Kurt Klaudi Klausen

Indledning

Djævle og engle symboliserer kampen mellem det gode og det onde, lyset og mørket, men ved vi altid, hvad der er hvad? Findes der engle fra helvede? Var eksempelvis inkvisitionen guds eller djævelens værk? Hvem er kætterne og hvem tør dømme?

Myter og fordomme – engle og djævle

“Det er en tysker,” siger grisehandler Oluf Larsen til sin hund Kvik i en kendt scene fra TV serien Matador, hvorefter Kvik pligtskyldigt holder sig fra frikadellen, indtil den får at vide, at den er god nok: “Det er en dansker”. I mine forældres generation var “en tysker” associeret med de “fem forbandede år” og altså ikke forbundet med noget godt. Sådan ser vi ikke længere på tyskere. Spørgsmålet er, om noget tilsvarende kan komme til at gøre sig gældende, når det drejer sig om djøfere?

Det er dette spørgsmål, som også antydes med bogens titel og forsideillustrationen. Hvordan skal vi forstå og forholde os til det fænomen, at der kommer stadig flere akademikere, “fremmede,” eller om man vil, djøfere, på topposterne i de danske kommuner, og at de kommunale topledere dermed professionaliseres? Er de “djævelens yngel”, dvs. små djævle, der som djævelens udsendte lokker til fordærv og spreder ondskab og ulykke med deres panteistiske NPM-dragesæd af effektivisering og resultatorientering, som frem for at frelse skaber fremmedgørelse og undertrykkelse – og det tilsyneladende af Kafka’ske dimensioner, altså uden nogen form for mening. Eller er de “Guds udsendte”, der som velsignede engle er på en hellig mission, kun vil det gode og nødvendige til samfundets bedste, og som de folkevalgte politikeres tro og ydmyge tjenere og budbringere gør sig umage i almenvellets tjeneste?

Man kan roligt lade sig forvirre. Ja, måske er der ovenikøbet tale om blændværk og falsk forklædning, så selv englevinger bedrager, og der nærmere er tale om engle fra helvede (hells Angels)! Fristere, frelsere og forrædere findes i mange afskygninger.

Svaret på spørgsmålet om, hvorvidt de er engle eller djævle, afhænger utvivlsomt af, hvem vi spørger, fordi forskellige iagttagere har forskellige erfaringer med, interesser i og vinkler på at forstå problemstillingen. Det betyder, at sva-

ret ikke blot afhænger af, hvad der faktisk finder sted, men specielt af, hvilken målestok vi lægger ned over det, der finder sted. Måler vi med den alen, der hedder motivation, arbejdsmiljø, faglighed, brugervenlighed, produktivitet, effektivitet, nytænkning eller en helt anden værdimålestok? Da jeg, som den tyske frankfurterskole, er af den opfattelse, at der ikke hersker værdifrihed i samfundsvidenskaben, vil jeg også selv gå til bekendelse og tydeligt markere eksempelvis, hvad jeg finder er god ledelse – det mener jeg, er en forudsætning for en kritisk refleksion.

Virkeligheden er som bekendt en social konstruktion, hvor det, hvis man er forsker, der skal forsøge at forstå og fortolke, drejer sig om, at finde frem til de mest gyldige og dækkende fortolkninger, dem, som flest muligt “fornuftigt tænkende” kan nikke genkendende til som sandsynlige og tætte på “sandheden”. Frem for at være åbenbarede sandheder af objektive iagttagelser må vi bestræbe os på at argumentere overbevisende for, hvordan en given sammenhæng såsom akademisering, djøfisering og professionalisering skal forstås, og selv om mange lader sig overbevise af en bestemt fortolkning, kan der stadig være tvivlere tilbage – og det kan være, de har ret! Således også med det fænomen, vi nu skal undersøge nærmere: Det kan være, at den dominerende forestilling – folkeviddet – er helt galt afmarcheret! Måske er der en hellig ko hist og her, som står “godt for hug”, moden til slagting!

Falske modsætninger svækker samarbejdsmulighederne

I den offentlige debat bliver diskussionerne meget let unuancerede og dermed sort-hvide, det gode mod det onde, for eller imod. Lad mig illustrere, hvordan disse forestillinger kan gå i hårdknude, med fire eksempler, der på hver sin måde, fra det abstrakte og teoretiske til det mere praktiske, positionerer parterne, så det er de andre, der får skylden eller har uret. De fire eksempler tematiserer endvidere på hver sin måde modsætningen mellem elite og bredde og det dominerende styringsparadigme New Public Management (NPM) over for andre styringsparadigmer.

Det første eksempel er det mest abstrakte og drejer sig om sammenstødet mellem reformregimer, og deres respektive menneskesyn (jævnfør Andersen m.fl. 2016 kapitel 7), men modsætningen kommer konkret til udtryk, når der som i sommeren 2017 udfoldes en elitediskussion i dagbladet Politiken, og når der som i efteråret 2017 i DR sættes fokus på cheflønninger, gyldne håndtryk og falske aftrædelsesordninger i de danske kommuner. Vi kan med fordel sondre mellem fem markante styringsparadigmer: det klassiske bureaukratiske styre, professionsstyret, New Public Management, New Public Governance samt Digital Era Governance. Det klassiske bureaukratiske styringsparadigme forlader sig på, at embedsmænd er professionelle og loyale og vil overholde

god embedsskik, så man kan regne med, at de gør det, de bliver bedt om. Det klassiske professionsstyre antager, at medarbejderne er fagprofessionelle og vil gøre det, der er i overensstemmelse med en faglig etik, så man kan godt overlade det til dem selv at afgøre det meste. Disse to paradigmer er så at sige fundamentet for den klassiske velfærdsstat. Med Konkurrencestaten (Pedersen 2011) er det New Public Management-paradigmet, der dominerer, og her antages mennesket at være egennyttemaksimerende og opportunistisk, hvorfor man bliver nødt til at kontrollere, hvad der foregår. Digital Era Governance rummer ikke på samme måde et menneskesyn, men kan for så vidt leve godt med og understøtte ethvert styringsparadigme (herunder for så vidt både det gode, dvs. teknologien i menneskets tjeneste, og det onde, teknologien i det ondes / big brothers tjeneste). Endelig bygger New Public Governance paradigmet på et socialt menneskesyn, hvor tillid og ligeværdighed antages at kunne danne fundamentet for samarbejde. Styringsparadigmerne lever sammen, de sameksisterer, men leverer på hver sin måde legitimitet til ledelsesmæssige beslutninger. I den lokale forvaltning udmøntes styringsparadigmerne med en forskellig vægt, og af topledere fremmes de på forskellig måde afhængigt af topledernes personlige værdimæssige præferencer og moralske habitus. Men hvis modsætningen mellem praktisk uddannede og akademisk uddannede topchefer reduceres til en modsætning mellem en teoretisk elite og en fagligt uddannet medarbejderskare, hvor førstnævnte tilskrives motiver, der kun er at fremme egeninteressen, og folket og medarbejderne fremstilles som nogen, der slet ikke har sådanne interesser, forfladiges diskussionen, og parterne taler let forbi hinanden.

Det andet eksempel befinder sig også på et ret abstrakt plan og har nærmest karakter af at være en konspirationsteori (tesen henter næring i iagttagelser vedr. den herskende klasse Dich 1973; Olsen 2010 og i samfundsdiagnoser såsom konkurrencestaten Pedersen 2012). Her fremstilles det forhold, at der bliver stadigt flere akademikere på topposter i alle dele af samfundslivet og herunder også i det offentlige, nærmere bestemt blandt de folkevalgte og i embedsværket, som et spørgsmål om, at der gradvist skabes en ny herskende klasse, som overtager magten fra folket, og som et spørgsmål om, at økonomiske og managerialistiske ræsonnementer erstatter politiske afvejninger. Det forhold, at nye magthavere i det gedulgte og umærkeligt, som i ly af mørket, tiltager sig en formel magt og en definitionsmagt, de ikke har adkomst til, og forskyder magten i nye retninger, anses dermed både som udemokratisk og som en trussel imod en anden og mere ideel magtbalance i samfundets eliter. Tesen er særligt potent, når den anskueliggøres som en modsætning mellem de folkevalgte (der ikke rigtig forstår sammenhængen) og det administrative system (der manipulerer i det skjulte). I diskussionen heraf er der ofte ikke plads til nuancer eller til at forstå, hvorfor udviklingen har fundet sted.

Det tredje eksempel drejer sig om det forvaltningspolitiske udspil, som vi var en gruppe forskere, der i 2012 skabte på tværs af landets universiteter. Her søgte vi at samle op på 30 års erfaringer med en NPM-domineret modernisering af den offentlige sektor med henblik på at skabe en debat om den fremtidige styringstænkning i det offentlige. Forslaget blev modtaget med kyshånd i kommuner, regioner og blandt de faglige organisationer, hvorimod KL og staten med Finansministeriet i spidsen betragtede udspillet med stor skepsis, og afviste at bringe det videre. Begrundelsen var, at de troede, vores udspil repræsenterede et ønske om at rette en ubetinget kritik af NPM og bringe den fagprofessionelle styring tilbage i den offentlige sektor, altså et tilbageslag til 1960'ernes og 1970'ernes tilstande. Det var slet ikke vores intention. Den var meget mere nuanceret. Vi ønskede, at man respekterede fagligheden, og rettede opmærksomheden imod utilsigtede negative bieffekter, såsom demotivation blandt medarbejdere, samtidig med at man arbejdede benhårdt på at forny og effektivisere den offentlige sektor. Det kan godt være, at nogen af os, der var forfattere til manifestet, fra tid til anden havde været fortalere for en mere unuanceret NPM-bashing, men det var ikke tilfældet i manifestet. Ikke desto mindre repræsenterede KLs og statens tolkning og holdning til manifestet en os mod dem holdning frem for en samarbejdsintention. Så vi talte forbi hinanden, og så er det, at selv de mest institutionaliserede (tre)partsforhandlinger kan gå i hårdknude.

Det fjerde eksempel stammer fra overenskomstsituationen og lockouten af lærerne på folkeskoleområdet i 2013, hvor formanden for Danmarks Lærerforening, Anders Bondo Christensen, ved et møde blev filmet og med stor opbakning og begejstring udtalte: "Det er os, der skal lave den nye skole. De siger, at nu skal lederne lede og fordele arbejdet. Gu skal de da ej. Det bestemmer vi da," sagde Anders Bondo fra scenen til udelt begejstring for de henved 2000 forsamlede lærere. Frem for at Folkeskolereformen skulle dreje sig om en bedre folkeskole, blev det tydeligt, at den drejede sig om ledelsesretten, og Danmarks Lærerforening vendte sig dermed imod den (set fra deres side uhellige) alliance, der var blevet skabt mellem KL og Finansministeriet (og Undervisningsministeriet). Efterfølgende er lokale forsøg på at gennemføre folkeskolereformen systematisk blevet modarbejdet af Danmarks Lærerforenings lokale repræsentanter, uanset hvor godt initiativerne er blevet forberedt lokalt – reformen måtte ikke lykkes, og den kom til at stå i et mytisk skær, til trods for at den i sine grundelementer langt hen (dvs. indtil foråret 2013) havde været udviklet i et samarbejde, hvor medarbejdersiden havde været involveret. Her ser vi altså, at medarbejdersiden bestemt også har interesser – hvor godt de så end måtte være repræsenteret.

I den unuancerede debat og retorik kan der nemt ske en reduktion af kompleksiteten, som ikke fremmer forståelsen. Således også med forestillingen om, kampen mellem lys og mørke, det gode og det onde, om at mørke og mørkets

kræfter er på spil. Der er nærmest tale om en mytologisk grundforestilling og grundfortælling i vesterlandet. Men grundfortællingen stammer fra Mellemøsten såsom i Zarathustra-religionen med dens etiske dualisme i valget mellem det gode og det onde, og dualismen går så igen, såsom i Johannes åbenbaring, hvor vi dog – Gud ske lov – får en lovning på, at det gode vinder til sidst. Antikrist besejres af frelseren, ligesom vi i dag må sætte vores lid til, at oplysning, uddannelse og dannelse kan vinde over fake news, uvidenhed og barbari. Håbet om det godes sejr vækkes af moderne episke værker. Det er ikke kun i bibelen, at mørkets kræfter er på spil og djævelen lokker den svage, og det er ikke kun Odysseus, som lokkes på afveje af sirenerne sang. Også i moderne episke værker såsom i Ringenes Herre og Star Wars søger mørkets kræfter at lokke uskyldige helte som Bilbo, Frodo og Luke Skywalker over på den mørke side (det sker, når de giver efter for mørkets kræfter – noget de bærer i sig, ligesom de er bærere af andre og forstås gode kræfter). Når kompleksitet erstattes af og reduceres til simplicitet, leder det tanken hen på konspirationsteori, som alle burde kunne se, er helt uden grund i virkeligheden, men nogen dog ynder at blæse op til den egentlige virkelighed – som fake news. Tanken ledes også hen på følgerne af, at der sker en forskydning mellem de gode og de onde kræfter i samfundet, og på at nogen (in casu de medarbejdere, der bliver ledere, og de fagligt uddannede ledere, der efteruddanner sig til at blive professionelle, der kan melde sig ind i fx DJØF) tiltrækkes af den mørke side, og som renegater skifter side fra det gode og til det onde, svigter deres tro og går over til fjenden. Hvis vi skal presse analogierne til det yderste, kan vi associere til, at dette svarer til, hvad der skete med den vise Sauruman og med de ni menneskekonger, der hver fik skænket en af magtens ringe, og i deres begær efter magt hurtigt faldt ind under den onde Saurons kontrol, hvorefter de blev til Nazgul, Ringånderne, der i Tolkiens Ringenes Herre spreder skræk og rædsel omkring sig.

Bemærk at ringene er kilder til magt, altså at det drejer sig om magt, hvilket er meget passende i denne sammenhæng, fordi ledelse drejer sig om at have fået formel og potentiel magt over og magt til samt om at forvalte denne magt. Problemerne med magt knytter sig bl.a. til, at man kan få smag for magten, at magten kan misbruges, og at den kan korrumpere. Det er der, den mørke side trænger sig på.

Der er faktisk, uanset om man synes, det er noget pjat eller ej, teori og forskning, som på en seriøs måde benytter sig af forestillingen om “den mørke side”.

The Dark Triad – at gå over til den mørke side

Der er næppe nogen tvivl om, at en leder, herunder måske ikke mindst en topleder, ikke skal blive alt for personligt påvirket af at måtte træffe nødvendige, men ubehagelige beslutninger såsom at skære drastisk i bevillinger, ompriori-

tere indsatser, at (give ordre til at) afskedige medarbejdere eller nedlægge institutioner. De skal kunne klare presset og håndtere en stressfyldt situation uden at miste det kølige overblik (dvs. ikke blive forvirrede og reagere følelsesmæssigt). Det betyder naturligvis ikke, at de skal være kolde, ufølsomme og agere som dumme skiderikker, men de må kunne lægge en vis personlig distance til det, de skal beslutte, og en hvis portion selvtilid er helt sikkert også afgørende for at kunne træde i karakter.

Man kan skyde sig ind på, hvad der karakteriserer en god leder ad mange veje, men for mig har det noget at gøre med ordentlighed og evne til at afveje hensyn på en balanceret måde. Mennesket er på samme tid et socialt og et moralsk væsen. Mennesket kan indgå i og forstå social interaktion og have blik for, hvad der er rigtigt at gøre. En forudsætning herfor er viden og dannelse. En god leder er et ordentligt menneske og dermed i besiddelse af karaktertræk såsom dannelse, retfærdighedssans, samvittighed, empati og ydmyghed. Når man er et ordentligt menneske, er man til at stole på, og et ordentligt menneske kan sætte sig i andres sted og have forståelse for ikke blot andres synspunkter men også andres følelser. Dannelse muliggør, at man kan forstå en situation og sætte den i perspektiv under hensyn til god etik og moral. Retfærdighedssans og samvittighed fremmer en sådan forståelse for andre også i handling, fordi man bliver tilskyndet til at gøre det rigtige og retfærdige under hensyn til andre. Man er ikke ligeglad med andre og tænker ikke (kun) på sig selv (supergoister forsøger altid først og fremmest at redde deres eget usle skind, dvs. de tænker først og fremmest på, hvad dette betyder for dem selv). Dermed kan en leder blive motiveret af og se sig selv som en del af noget, der er større end sig selv. Lidt patetisk kan vi tale om at ville det gode, sådan som det gode samfund og almenvellet måtte være defineret i vores samtid.

Ledere må være vidende og skarpe, men de må også eje tvivlens nådegave for at kunne reflektere og se nuanceret på en sag – de er ikke overmennesker, men fejlbarlige mennesker, der fordi de har empati, også selv kan føle både skyld og sorg. De har også følelser, selv om de ikke skal lade sig mærke med dem og slet ikke styre af dem, så de bliver letpåvirkelige og uforudsigelige. Og omvendt: Hvis de hele tiden kalkulerer, hvad der vil være bedst for dem selv, ender de let med at være onde, dvs. kyniske, samvittighedsløse, uretfærdige og ligeglade.

Noget af det, vi frygter hos ledere, er, hvis de ikke er til at stole på og have tilid til, såsom hvis de er kolde og kyniske, hvis de ikke evner at lytte, og i deres gøren og laden manipulerer andre med henblik på at fremme egne interesser. I kritikken af djøfiseringen kan man godt få det indtryk, at frygten knytter sig til sådanne personlige træk, og desværre ser det ud til, at noget af denne bekymring er velbegrundet, fordi nogle af djøfprofessionerne ser ud til at være bærere af nogle særligt usympatiske personlighedstræk.

Psykologer har undersøgt karaktertræk hos forskellige professionsgrupper og opererer i den forbindelse bl.a. med fem henholdsvis tre personlighedstræk, hvor sidstnævnte benævnes den mørke treenighed. "A recent review of research on Big Five personality traits across academic majors concluded that law, business, and economics students score consistently lower on personality trait agreeableness than students enrolling in other majors, particularly when they are compared with for example psychology, humanities, or arts students (Vedel, 2016). Individuals who score low on agreeableness are competitive, skeptical, and tough-minded (Costa & McCVrae, 1992), and as such, law, business and economics students have perhaps the closest thing to a "dark" personality within the Big Five taxonomy compared with other students." (Vedel and Thomsen 2017: 86). Vedel og Thomsen konkluderer på deres studie af danske studerende, at de, der læser økonomi, jura og statskundskab, er klart mere kolde og kyniske end fx medicin- og psykologistuderende – de scorer højt på det, de kalder for the Dark Triad.

Den mørke treenighed er konstitueret af tre personlighedstræk: psykopatologiske, machiavellistiske og narcissistiske træk. Fælles for de tre personlighedstræk er, at man tager hensyn til sig selv og er ligeglad med andre og for to af dem en generel mangel på empati: psykopatologi knytter sig til fraværet af empati og skyldfølelse, samtidig med at man har høj tolerance over for stress; narcissisme knytter sig til en ekstrem selvoptagethed sammen med en mangel på empati og en overbevisning om, at man selv er noget helt særligt, og endelig knytter machiavellisme sig til et fravær af moralske hensyn og en tendens til at udnytte og manipulere andre for at nå eget formål. Betegnelsen narcissisme stammer fra den græske myte om yndlingen, som forelskede sig i sit eget spejlbillede og er af Christoffer Lash blevet brugt som et sindbillede på vores samtid (Lash 1983). Den italienske renæssancefilosof Niccolo Machiavelli er mest kendt for sin bog om Fyrsten (1532), hvor han bl.a. gør sig til talsmand for en kynisme i magtforfølgelsen, hvor målet helliger alle midler.

Jeg kan ikke lade være med at nævne en anekdote, som måske siger noget om, hvad det er for en påvirkning og eller en tilbøjelighed, der er nedlagt i eksempelvis cand.scient.pol-studiet. Jeg forvildede mig ved et årsmøde i Dansk Selskab for Statskundskab i 2015 ind i en workshop, hvor de unge ph.d.-studerende havde sat hinanden stævne. Bortset fra at jeg ikke forstod meget af, hvad de talte om, og hvad deres papers skulle bruges til, fordi præsentationen og diskussionen drejede sig om sofistikerede metodeproblemer ved statistiske analyser, fattede jeg dog dette: Der var en udbredt forestilling om, at mennesker (her medarbejdere og ledere i det offentlige) der led af PSM (Public Service Motivation) og altruistiske tilbøjeligheder i øvrigt, ikke var at opfatte som rationelle aktører. Idealet var helt klart at være en rationel aktør, og rationelle aktører var kun de mennesker, der rationelt kalkulerede, hvad der var til deres

egen fordel (altså en “economic man” forestilling). Anekdoten viser – om ikke andet – noget om, hvad det er for en tid, vi lever i, og hvilke forskelle der kan være på studier. Da jeg som ung i 1970’erne studerede historie og idehistorie ved Aarhus Universitet, blev ordet egoist brugt som et skældsord, og det at være “egoist” nærmest betragtet som en personlighedsbrist (på de studier, jeg læste, var det ikke “public choice”, der blev doceret – det skete et andet sted i universitetsparken). I dag er det så gået hen og blevet et adelsmærke at være erklæret egoist – spørgsmålet er naturligvis, hvad der er værst, altså hvilket af de to hegemoniske regimer der er mest uhensigtsmæssigt, 1970’ernes eller 2010’ernes – for de var og er jo begge undertrykkende på anderledestænkning?

Som en tankevækkende kontrast til det billede, der tegner sig her, vil jeg lige henvise til en undersøgelse fra UCC, hvor man havde spurgt de nye lærerstuderende om deres motivation for at vælge studie (Böwadt, Pedersen og Vaaben 2017). Undersøgelsen omfatter 477 respondenter, der havde svaret på åbne spørgsmål, som siden var blevet kodet. Motivet for at vælge læreruddannelsen var, at de studerende ønskede at gøre en forskel, og at de brændte for at arbejde med børn og unge. Det helt entydige billede af motivationen drejede sig om noget mellemmenneskeligt, og at det var vigtigere at give end at få. De lærerstuderende ville gerne gøre en forskel for børn og unge – det tyder altså på, at kaldstanken ikke er død, og altruisme alligevel ikke er gammeldags og uden betydning blandt (nogle grupper af) unge mennesker!

Kombinationen af de tre elementer i the dark triangle er under alle omstændigheder sprængfarlig og dysfunktionel hos en leder, idet sådanne ledere savner lydhørhed (både psykopaten og narcisisten savner empati) og idet de føler, at de kan tillade sig hvad som helst (både psykopaten og machiavellisten føler sig hævet over den moral, der gælder andre), bare det gavner dem selv, subsidiært et højere formål.

Det store spørgsmål er, om sådanne træk karakteriserer topledere i de danske kommuner. Jeg tror det ikke, og kan i al fald ikke komme i tanker om kommunale topembedsmænd, som i udpræget grad bærer præg af the dark triad, men vi ved det ikke, for ingen har undersøgt personlighedstræk hos kommunale topledere. Vi kan vel alle komme i tanker om et par virksomhedsledere eller toppolitikere, som matcher diagnosen og endte i fængsel, men ikke lokale topembedsmænd – de kan selvfølgelig være gået under radaren (sådan som havnedirektøren i Horsens gjorde det, indtil han blev indhentet af sine forfalskede bilag).

Noget ved vi dog. Bl.a. kan vi iagttage noget om, hvilke værdier lederne hylder, og sammenligne mellem djøf-uddannede ledere og ikke-djøfuddannede på en række værdimæssige (præference) dimensioner, og vi kan spørge, hvordan ikke-djøfuddannede opfatter de djøfuddannede akademikere, som i stigende grad rekrutteres til lederposterne. Det vil jeg forsøge at gøre i de ef-

terfølgende kapitler. Jeg skyder gerne et par hellige køer undervejs, for afmytification ligger mig meget på sinde, i og med der er meget på spil – det er en alvorlig sag at have ansvaret for mange medarbejdere, vigtige betroede opgaver og store ressourcer, der er sat i samfundets tjeneste.

Den unuancerede holdning fremmer ikke samarbejde

Med den unuancerede retorik og følelserne i spil polariseres positionerne til et punkt, hvor enderne vanskeligt kan mødes, og det er en skade, fordi en polariseret position også præges af mangel på gensidig respekt og forståelse, hvilket er ødelæggende for håndteringen af udfordringer, der afhænger af den gensidige respekt og anerkendelse, som baner vejen for et tillidsfuldt samarbejde om en fælles opgave. Uden gensidig respekt og tillid taler parterne forbi hinanden, bruger alt for meget tid og energi på at kontrollere hinanden og skaber gensidig stigmatisering og roller, som det er vanskeligt at forlade.

I den udstrækning, der er en sådan polarisering mellem ledere og medarbejdere, vil det være ødelæggende for samarbejdet mellem dem og for hvad der sker på en arbejdsplads. Det er derfor, det er så vigtigt, at vi ikke fejlfortolker, hvad det er, der finder sted, og hvad der fremover skal finde sted med kommunal topleddelse.

I mine diskussioner med Jørgen Vestby Christiansen og Helle Bro om, hvad det mere præcist var, de og KC ønskede, jeg skulle skrive en bog om, kredsedes tanker om flere forhold, herunder om det fænomen, der skulle belyses, bedst kunne bestemmes som en djøfisering eller en akademisering. Det er derfor nødvendigt at præcisere, hvad der ligger i begreberne og i den offentlige diskurs om dem – måske der står et par hellige køer her og der.