

Næste kandidat-generation skal gøre djøficering til et plus-ord



Nye samfundsvidenskabelige skal kunne løse samfundets udfordringer, samtidig med at de har positive relationer til de medborgere, som deres arbejde retter sig imod, sådan at alle danskere kan se og mærke, hvordan god offentlig administration bidrager til det gode samfund.

**AF LISBETH BINDERUP,
KOMMUNALDIREKTØR,
SKANDERBORG KOMMUNE**

”Den offentlige administration skal med sin professionelle dygtighed og attitude sikre et højt niveau af tillid i vores samfund.”

Sådan lyder min egen, til lejligheden formulerede fordring til den offentlige administration. Tilliden er ikke kun betydningsfuld i et demokratisk perspektiv. Professor Gert Tinggaard Svendsen har vist, hvordan tillidskapitalen også er en kritisk faktor for Danmarks konkurrenceevne. Og så gør han opmærksom på de offentlige institutioners store betydning for, om det vil lykkes at holde tilliden – han kalder det Skandinaviens guld – oppe på det nuværende høje niveau.

Dermed er ønskerne til nye samfundsvidenskabelige kandidater givet: De skal kunne løse samfundets udfordringer, samtidig med at de har positive relationer til de medborgere, som deres arbejde retter sig imod, sådan at alle danskere kan se og mærke, hvordan god offentlig administration bidrager til det gode samfund.

Min egen generation af samfundskandidater er – synes jeg – lykkedes nogenlunde hæderligt med det første, altså problemløsningen. Men hvad angår det andet – det relationelle og tillidsbefordrende – har vi præsteret indiskutabelt ringe.

Et eksempel på en problemløsning, der kan gøre mig lidt stolt på mit fags vegne, er den danske håndtering af finanskrisen, hvor ikke mindst kommunerne tog en hård tårn for at føre den besluttede finanspolitik ud i livet. Mange familier oplevede mærkbare menneskelige omkostninger ved krisen, men generelt lykkedes det heldigvis at beskytte langt de fleste danskere mod det totale sammenbrud i eksistens og fremtidshåb, som mange mennesker i andre europæiske lande stadig lider under.

Men faglig stolthed kan føles lidt fattig, hvis den ikke bakkes op af tilsvarende anerkendelse fra omverdenen: For et års tid siden skrev jeg sammen med to kolleger en avis-kronik om samme emne som her, fremtidens djøf-kompetencer. Pointen i kronikken var, at den nuværende kurs må ændres. Kandidaterne skal være bedre forberedt på at kunne skabe deltagelse og ikke nær så indstillede på at skabe regler og modeller. Flere af mine private venner blev så lettede over at se min delvist kritiske holdning til mit eget fag, at de åbent erkendte, at de faktisk hadede djøfere (deres ordvalg). Vennerne – sygehuslægen, gymnasie-læreren, universitetsforskeren og den arbejdsløse magister – kom hver især med konkrete eksempler på, at deres daglige arbejdsglæde var ødelagt af systemer og procedurekrav, som de forestillede sig udtænkt af djøfere i fjerne kontorer. De følte sig reduceret til brikker i et system uden noget menneskeligt ansigt, og de mente det meget alvorligt.

» Min egen generation af samfundskandidater er – synes jeg – lykkedes nogenlunde hæderligt med det første, altså problemløsningen. Men hvad angår det andet – det relationelle og tillidsbefordrende – har vi præsteret indiskutabelt ringe.

» Bitterheden og kritikken mod den offentlige administration og dens ansatte er altså ikke alene et spørgsmål om kløften mellem mere og mindre veluddannede samfundsgrupper. Der er tale om bred afstandstagen til kold, fremmedgørende systemtænkning som fundament for en offentlig sektor

Bitterheden og kritikken mod den offentlige administration og dens ansatte er altså ikke alene et spørgsmål om kløften mellem mere og mindre veluddannede samfundsgrupper. Der er tale om bred afstandstagen til kold, fremmedgørende systemtænkning som fundament for en offentlig sektor, hvis andre dygtige fagprofessioner – pædagoger, politikfolk, læger osv. – heldigvis fortsat nyder stor tillid.

Tillidskløft mellem almindelige mennesker og den administrative klasse har fået en betegnelse. Det kaldes djøficering efter navnet på samfundskandidaternes fagforening. Tydeligere kommentar til vores egen faglige stolthed er vel vanskelig at forestille sig! Kløften er så voldsom, at den ind imellem omtales som en parallel til de bevægelser, der gav politisk medvind til Trump, Le Pen og Brexit.

Systemtænkningens stærkt kritiserede bivirkninger i form af fremmedgørelse nedbryder tilliden. Når systemernes hovedvirkninger heller ikke altid sidder lige i øjet – fx evnen til at beskatte og inddrive skat fra meget, meget rige selskaber – så bløder samfundsbeholdningen af tillid yderligere.

Der er en gruppe, som vi samfundskandidater i særlig grad føler os forpligtet på at være til nytte for, nemlig politikerne. Når vi konstruerer systemer, er det for at finde veje til at føre politiske hensigter ud i livet. Fordi vi i vores selvforståelse arbejder for politikerne, er det særligt smerteligt, når vi (jævnligt) oplever, at også politikerne lægger afstand og mangler tillid. Et par avisoverskrifter kan illustrere en holdning, som jeg tror, der kan findes spor af i alle danske, politiske forsamlinger: ”Kommunalpolitikere: Embedsmændene har fået alt for stor politisk indflydelse” og ”Folkevalgte møder muren i Djøf-land” (Politiken, hhv. d. 11. og 12. november 2017).

Tillidskrisen er et faktum. Men kan ændret indhold og holdning i uddannelserne være en del af løsningen? Ja, hvis vi ser på erfaringen, må det være en oplagt mulighed. Vi har nemlig været der før. For knapt 50 år siden oplevede Danmark et lige så voldsomt folkeligt opgør rettet mod den offentlige administration. Autoriteterne blev dengang angrebet fra to fronter – ungdomsoprøret og Glistrup-bevægelsen. ”Skrankepaver” og ”papirnussere” var nogle af de nye slagord, og opgøret var så omfattende, at der blev brug for endnu en ny glose, nemlig ordet ”jordskredsvalg”. Befolkningens tillid og opbakning til den offentlige administration var kritisk lav.

Dengang i 1970’erne lykkedes det at vinde meget af tilliden tilbage. Det skete ved hjælp af en turn-around, der fik historiske dimensioner, i hvert fald i kommunerne. Hver eneste medarbejder blev bedt om at tage sin egen faglige identitet og sin rolle op til seriøs overvejelse. Slut med at se sig selv som en bedrevidende myndighedsperson over for en undersåt. I stedet skulle borgeren mødes af en serviceminded holdning som en kunde i en butik. De nye værdier slog stærkt igennem i løbet af et par årtier ved hjælp af uddannelse, ledelse og massiv inspiration fra privat forretningsforståelse.

Det må vi kunne gøre igen. Vi må – som arbejdsgivere og uddannelsesinstitutioner – kunne hjælpes ad med at uddanne kandidater, der ikke uforvarende kommer til at skabe menneskefjendske systemer. Fremtidens kandidater må kunne understøtte et samfund, hvor det enkelte menneske i højere grad kommer til at føle sig som en aktiv deltager frem for at føle sig som offer eller som ’udmeldt’. De nyuddannede skal hjælpe med at skabe et samfund, hvor mennesker kan få magt over sit eget liv (fx eget arbejdsliv), og hvor de kan forvente at blive mødt med tillid og positive forventninger i stedet for systemtænkning og managementlogik.

Den nye forståelse af kerneopgaven – væk fra ydelse af kundeservice og over mod opbakning til livsmestring og deltagelse – gælder ikke kun lærernes og lægernes og de andre fagprofessionelles møde med borgerne. Det gælder også de administrative løsninger over for borgere og offentligt ansatte, og det gælder bistanden til de politiske beslutningstagere.

Det, vi kommunale arbejdsgivere helt konkret beder nye samfundskandidater om, er noget andet end for blot få år siden:

- Tag kommunal planlægning som et eksempel. Her er det ikke nok at kende planlovens regler og udforme et planforslag, der kan sendes til høring. Der er brug for at kunne gennemskue, hvordan der kan skabes en tidlig dialog mellem politikere og borgere, så de mennesker, som planen berører, ikke føler sig dikteret og kørt over, men føler sig som medansvarlige og medskabende.
- Eller kommunal budgetlægning: Her er håndteringen af løbende budgetreduktioner ikke bare et spørgsmål om at kunne konstruere resursetildelingsmodeller. Det er lige så vigtigt eller vigtigere at kunne samarbejde med decentrale ledere og bestyrelser om, hvordan reduktionskravene kan formuleres på en måde, så det giver bedst mening og mindst mulig afmagtsfølelse lokalt.
- Eller effektivisering af bygningsdrift: Det er ikke bare et spørgsmål om at beregne potentialet i en central Facility Management-funktion i kommunen. Samfundskandidaten skal være uddannet til at kunne se og tage afsæt i motivationen, initiativlysten og ansvarligheden hos de ledere, der er glade for at have deres egen pedelfunktion og opsatte på at finde andre veje til effektivisering end centralisering.

En vej til mere mennesketænkning på bekostning af systemtænkningen kunne være at ansætte andre faggrupper, så samfundskandidaterne får flere kolleger med fx kommunikationsfaglig, pædagogisk, psykologisk eller antropologisk baggrund. Men at have samfundskandidater til at udtænke systemerne og humanister til at afbøde bivirkningerne er kun en halv løsning. Den hele løsning består i, at samfundskandidaterne uddannes, så de bygger på en fundamental menneskeorienteret etik og er trænet i at tænke det menneskeorienterede og det tillidsskabende med i enhver faglig sammenhæng. Der er fortsat brug for en tydelig rød tråd fra den løsning, der arbejdes på, til den indflydelse, som løsningen vil få på det rigtige, levede liv.

På KL's lederkonference i Kolding for nylig blev den pointe udtrykt på en anden måde: Gennem en generation har vi insisteret på, at fx lærere, sygeplejersker, pædagoger og politifolk i lederstillinger fik videreuddannet sig inden for det, som vi samfundsvidenskabelige kandidater er eksperter i fra starten, nemlig systemtænkningen. Nu er det på høje tid, at vi får ny- og videreuddannet alle kandidaterne inden for administration i noget af det, som fx lærere, sygeplejersker, pædagoger og politifolk mestrer så godt – nemlig mennesketænkningen, evnen til at skabe mening i tingene og evnen til at skabe tillid og tiltro.

» Styring kan klares ved et skrivebord.

Hjælpemidlerne er systemer og procedurer og tal og paragraffer. Ledelse kan kun udøves blandt andre mennesker og kun ved at vinde deres tillid og videre derfra motivere dem til at folde deres potentiale ud.

Det er her, tampen brænder. Forandringen, der er brug for, handler måske simpelt hen om, at samfundsvidenskaberne skal flytte på vægtene, så styring fylder noget mindre og ledelse fylder en hel del mere. Styring kan klares ved et skrivebord. Hjælpemidlerne er systemer og procedurer og tal og paragraffer. Ledelse kan kun udøves blandt andre mennesker og kun ved at vinde deres tillid og videre derfra motivere dem til at folde deres potentiale ud. Hvis man er uddannet i ledelse, er man – forhåbentlig – både uddannet i at befordre tillid og at bruge tilliden til noget.

Den offentlige administration skal med sin professionelle dygtighed og sin attitude sikre et højt niveau af tillid i vores samfund. Den mission skal enhver ny samfundskandidat være godt klædt på til at bidrage ind i, og en vigtig del af påklædningen kunne være en god ledelsesuddannelse allerede som en del af kandidatuddannelsen. ■