

# Fokus & Forum

– *Dialog mellem læserne og redaktionen*

## **Etisk ansvarlighed er afgørende for et samfunds sociale udvikling – Det gælder også for økonomer, politologer og andre Djøf'er**

### **Hvad er etik?**

Etisk ansvarlighed med deraf følgende social og kulturel dannelse har afgørende betydning for udviklingen af såvel hele samfundet, dets organisationer og som dets borgere. Etik har derfor også stor betydning for den måde, vi leder og styrer på. Etik handler om at behandle andre ud fra det godes fremme, dvs. ud fra hensynet til såvel andre mennesker som til sociale fællesskaber set som helhed. Vi taler f.eks. i dag om »det gode samfund«, »den etiske fordring«, »aktørbaseret ledelse« etc. Det er vigtigt her at stille spørgsmål til, om de etiske dimensioner reelt sættes i fokus, når vi ser på virkelighedens management, styringstanker og det bagvedliggende samfunds- og menneskesyn. Mange mennesker er i dag i vildrede med, hvad der er meningen med deres liv, fordi deres omgivelser og mediebilledet ændrer sig med stor hast og er fragmenteret og usammenhængende. Medierne er segmenterede, åndløse og uden bredere holdepunkter. Modtagerne kan påvirkes i alle retninger af kortsigtede modestrømninger. Det gør det svært at orientere sig. Vi har ikke et fælles sprog, som har indhold, vingefang, udsyn og nærhed til at udtrykke vores behov for at finde åndelige holdepunkter, vej og mening. Vi overrumples dagligt af ord og begreber, hvis rækkevidde de fleste har svært ved at fatte og forstå (jf. f.eks. evidens, fremdrift, hybridledelse, laboratorier, konceptualisering, paradoksledelse etc.). Herudover kan vi se etikken som en almen bestræbelse – et overordnet sprog, der overskrider den enkelte, og som søger at præsentere et større meningsperspektiv, der peger på hele menneskeheden.

### **Hvorfor etik?**

Etik udgør en grundlæggende værdi for et samfunds opretholdelse, sammenhængskraft og udvikling til sikring af det fælles bedste. Etik handler om det gode liv, den rette handling og menneskers værdighed og væredygtighed. Den gode etik er både anvisende og problematiserende – den hjælper os til rette i en verden fyldt med uklare beslutninger og valg, men udfordrer også vort syn på verden. Etik ligger til grund for menneskers relationer, såvel i familielivet, i arbejdslivet, i det sociale liv, i det politiske liv etc. Den etiske dimension er således uundværlig for menneskers orientering, almene livsudfoldelse og sociale navigation. Etik er den selvlovgivning, der giver os frihed. Etik er også forstyrrelse og må ikke reduceres til floskler, men tværtimod turde opskrives i en modstand mod vore tilbøjeligheder. Etske kodekser kan holde os fast på et formål, en række principper, der er større end det enkelte valg. Etske værdier skal præsentere en stræben og være motiverende for den

gode handling. Faktisk vigtigere end den økonomiske bundlinie og den finansielle sikkerhed, som i dag synes at være blevet vores overordnede rettesnor. Etik udgør grundlaget for menneskers samvær og samspil. Etik er et blandt flere dannelsessprog, værdier og udsyn, der sammen med f.eks. æstetikken skaber forskellen på mennesker og dyr.

### **Vi taler meget om tillid og fælles værdier, men er det nok?**

Vi er i dag meget optaget af, hvor vigtigt det er, at mennesker har tillid til hinanden. Måske fordi vi netop oplever øget mistillid og spin, som ikke bringer samfundet videre. Vi taler med stolthed om, at den danske samfundsmodel bygger på en høj grad af gensidig tillid, en lille magtdistance, og med et oplevet fællesskab, loyalitet, lighed etc. Problemet er blot, at denne helhed er på vej til at blive nedbrudt. Hvis der ikke eksisterer gensidig tillid mellem et samfunds aktører, dvs. politikere, forvaltere, fagprofessionelle, medborgere etc., bryder samfundet sammen. Etik er en afgørende egenskab for, at et samfund kan hænge sammen og fungere såvel socialt og menneskeværdigt, som økonomisk og funktionelt. Etik er også vigtig, for at et samfund kan udvikle sig harmonisk, især under usikre og svære vilkår. Det gælder ikke mindst, fordi borgerne skal have tillid til, at f.eks. staten vil dem det godt. Et såkaldt velfærdssamfund kan ikke udvikle sig, hvis borgerne ikke har tillid til staten, dets ledere, forvaltere, videnbærere etc. Derfor er det et problem, hvis vi som borgere ikke har tillid til politikerne og deres evne til at udfolde samfundets værdier til fælles bedste. Hvis vi f.eks. føler, at den politiske elite ikke udmønter samfundets muligheder på en bæredygtig og retfærdig måde, vil et samfund have svært ved at realisere sin velfærdsmission. Her giver etikken anledning til refleksion og forandring.

### **Hvor kommer etikken fra?**

Etik er et udslag af nedarvede religiøse, sociale og medmenneskelige værdier og dannelsessyn, som indgår i alle kultursamfunds basale gener. Alle verdensreligioner har f.eks. et etisk eksistentielt og menneskeligt værdisyn, selvom de er meget forskellige og fortolkes på mange måder. Vore skandinaviske protestantiske samfund bygger på et etisk humanistisk grundlag, som præger vort menneskesyn, arbejdssyn, de fælles kulturelle værdier, vore uddannelsessyn, det fungerende folkestyre, vore ledelsesværdier etc. Den såkaldte danske (eller rettere skandinaviske) samfunds- og organisationsmodel har stærke rødder i vores religiøse og folkelige værdisyn. Tænk f.eks. på Grundtvig, højskolerne, agrarsamfundet, andelsbevægelsen etc., som stadig udgør grundpillerne for vort demokratiske fællesskab. Der er dog i dag tendenser i det globale postindustrielle samfund, som synes at bryde med de nedarvede relationelle og sociale værdier. Den hastige teknologiske udvikling og den tiltagende dyrkelse af individuelle færdigheder, særegne kompetencer og unikke talenter har skabt et videnbaseret teknokrati, hvor konkurrenceevne, økonomisk kapitalkraft og materielle værdier styrer samfundets sociale og politiske udvikling. Dette har på en række områder sat fællesskabets etiske, kulturelle og menneskelige værdier ud af kraft. Vi har fået et åndløst og splittet samfund præget af en centralistisk stat styret af ensidige globale markeds kræfter, bureaukratiske regler, usammenhængende og specialiseret ekspertviden, der anvendes ukritisk og usammenhængende og uden etisk dannelse. Vi har fået et idéløst sy-

stemsamfund, hvis kvalitetskriterier alene skal søges i materielle resultater, evige innovationsprocesser og individuelle præstationer. Vi står i dag med et stort dilemma, fordi Vel-færdsstaten og Konkurrencestaten har fortrængt det fælles ejerskab til samfundet. Produktivitet, præstationer og konkurrence har fortrængt det gode samfunds relationelle og meningsfulde værdier uden blik for en større idé eller ideologi. Staten – og måske dermed også samfundet og kulturen – er i færd med at kappe alle bånd til fortællinger, der er større end statens eller organisationens økonomiske overlevelse. Alt sammen med henvisning til nødvendighedens politik. I et samfund, der først og fremmest bekymrer sig om sin egen overlevelse, skabes der ingen fælles mening.

### **Etikken som det godes nødvendighed**

Som eksempel på religionens etiske påvirkning skal her blot nævnes de værdier, som Paulus gennem sine breve formanede mennesker til at følge: Mennesker skulle ikke være selv-promoverende, men bevidste om og loyale overfor de fælles relationelle værdier. De burde derfor ikke være indbildske og således udfordre eller misunde hinanden. Samfundets goder er ganske vist ujævnt fordelt, men hvert menneske har sin egen værdi. Til »åndens frugter« regnede Paulus derfor tålmodighed, trofasthed, ydmyghed og selvbeherskelse. Det er interessant at konstatere, at nogle af disse grundlæggende etiske værdier faktisk i høj grad kan genfindes i nogle af de samskabelsesideer, som i dag debatteres og indgår i nyere samfundsider og ledelseskoncepter som Compliance, Scharmers U-teori, Staceys processuelle organisationssyn etc.

### **Men statens aktuelle styringskoncepter går desværre den stik modsatte vej**

Overfor den etiske værdiskabelse står de teknokratiske værdier, som ligger bag den markedsfokuserende og præstationsstyrede Managementstat. Hvis vi således sammenligner Paulus ord med de forskrifter, som Konkurrencestaten fungerer på, møder vi stort set det modsatte syn på samfundets værdier og spilleregler. Organisationer forventes her at være utålmodige, omskiftelige og under stadigt oprud. I de fleste moderne managementteorier indgår foranderlighed som et mantra og et afgørende krav, næsten som en værdi i sig selv. Organisationer skal her ikke være ydmyge og beskedne, men snarere være selvforherligende og selvpromoverende og markedsføre og brande sig selv på bekostning af andre. Konkurrence anses for at være noget positivt og i dag næsten afgørende for fortsat fremdrift og udvikling. Samarbejde og netværk er noget man taler om, men som man ikke reelt handler efter. I den institutionelle og strategiske økonomistyringsteori træffes alene beslutninger, så længe det gavner én selv. Her udgør markedet den grundlæggende logik.

### **Samfundets etik smitter af på menneskers adfærd**

Samfundets etiske værdier smitter naturligvis af på de mennesker, der handler og omgås indenfor dets organisationer. Kravet om organisationers egoisme får afgørende konsekvenser for relationen mellem mennesker både i organisationer og samfund. Der er således noget næsten hyklerisk og usandt i den måde, vi i dag taler om og praktiserer relationer og

værdier mellem mennesker i vore organisationer og samfund. Vi siger ét, men handler på modsat vis. Selvrealisering er den vigtigste motivationsfaktor.

### **Menneskerettigheder optræder forskelligt i deklamationer og i praksis**

I de store globale deklamationer om menneskerettigheder, der foreskriver frihed, lighed og de samme rettigheder for alle, er der heller ingen begrænsninger eller tvivl. Men i praksis ude i samfundet bliver mennesker tillagt forskellig værdi og behandles ud fra statens krav og magthavernes forgodtbefindende. I organisationer bliver mennesker tildelt bestemte roller, låst inde i afgrænsede institutioner og styret af kontrollerende regler og rammer. Mennesker bliver udsat for forskellig tilgang til ressourcer, rigdom og belønninger. De fleste mennesker i verden lever i fattigdom og under vilkår, som de ikke selv er herre over eller kan slippe ud af for egen kraft. På denne måde opstår der konflikter mellem organisationers og menneskers behov, interesser og rettigheder. I virkeligheden må mennesker indordne sig samfundets og organisationers snævre økonomiske og politiske betingelser. Etik på samfunds- og organisationsniveau adskiller sig på alle måder fra menneskers individuelle etik og deres indbyrdes sociale relationer. Dette udgør en væsentlig baggrund for at forstå organisationers og menneskers etiske værdier og relationer i såvel teorien som i praksis. Vi må konstatere, at der er en evig konflikt mellem de officielle deklamationer og den skinbarlige sociale praksis. Dette paradoks er i høj grad afgørende for de globale konfliktproblemer, som vi i stigende grad er vidner til, ikke mindst i vor tid.

### **Alle fagfolk har behov for en faglig etik, som giver dem status, identitet og magt**

Når vi ser på den måde, vi håndterer etik på i praksis, må vi konstatere, at mange etiske normer er funderet i menneskers intellekt og i deres sociale, kulturelle og uddannelsesmæssige baggrund. Enhver fagprofession har sine egne faglige, sociale og etiske normer. Man kan sige, at fagprofessionernes magt netop er karakteriseret ved de faglige normer, etiske værdier og den nedarvede selvforståelse, som de har tillært sig og fået socialt indarbejdet under deres studier. Disse værdier giver dem en særlig status i forhold til de andre, der ikke har den samme faglighed. Som eksempel på faglig etik kan vi nævne lægeløftet, som udgør grundlaget for lægers etik og samfunds- og menneskesyn.

### **Før havde læger større magt, men den er på vej til at blive overtaget af andre**

F.eks. har læger fra gammel tid været kendetegnet ved en høj faglig og social selvforståelse, der giver dem en særlig anseelse som forvalter af menneskers liv og død. Lægen er først og fremmest ansvarlig over for sin egen praksis som læge. Den gode og den rette lægehandling er lægens ansvar. Det er jo netop, når vi forlanger livet og døden som underlagt lægens ansvar, at vi som kultur bliver megalomane (overmægtige) med risiko for et stort tab af værdighed. Læger lærer på studiet, at de har en særlig faglig status, der rækker ud over deres organisation og det fagspeciale, som de organisatorisk er knyttet til. Læger har et lægeløfte, som giver dem en enestående uafhængig status og magt i samfundet. Lægers faglige magt og anseelse varierer dog efter deres speciale. Jo mere betydning et speciale har i menneskers almene fokus, desto større anseelse har specialet i sundhedssystemet. Det

virker ind på specialiets sociale status. Neurologien nyder i dag generelt særlig stor anseelse, og det har at gøre med, at hjernen er den del af kroppen, der er mest fremme i tiden. Det virker meget futuristisk og ingeniøragtigt at kunne ordne noget direkte i hjernen, mens en diagnose af en vanskelig mave-tarm sygdom ikke har samme sociale status. Kirurger har generelt højere status end de tilknyttede servicespecialer indenfor anæstesi og billeddiagnostik.

Men alt i alt har lægerne som profession mistet social status og magt relativt set. Den bedste måde at indhente det forsømte er at optage styrings- og ledelsesmæssige elementer i deres organisatoriske adfærd. Derfor bliver overlægerne i dag mere optaget af og tilfredse ved at påtage sig økonomistyrings- og forvaltningsroller, og det sker primært på Djøf'ernes betingelser.

### **I dag har Djøf'erne overtaget magten overalt, ikke mindst i den offentlige sektor**

På samfundsplan sker der til stadighed forskydninger i fagfolkernes relationelle magt. I vort regel- og økonomistyrede samfund har jurister, økonomer og politologer fået tillagt en utrolig magt, fordi de sidder tæt på de afgørende politiske magtcentre og beslutningsfora. Det gælder stort set indenfor alle styringsniveauer og siloer.

Inden for staten har antallet af økonomer og jurister i departementer og styrelser steget betydeligt indenfor de sidste 40 år set i forhold til andre akademiske og faglige grupperinger. Dette skyldes flere ting. For det første er samfundets institutionelle strukturer og beslutningsopgaver tiltaget i omfang og kompleksitet. De såkaldte »regnedrenge« og »budgetbisser« i Finansministeriet har tiltaget sig en helt utrolig overmagt og dominerer statens politiske beslutninger såvel direkte som indirekte. Dels forstærkes dette af, at politikerne i Folketinget også i stigende grad er blevet rekrutteret fra de forvaltningsmæssige akademiske uddannelser, og fordi politikernes afhængighed af forvalterne er øget.

Man kan også se, at der er tale om en selvforstærkende virkning derved, at mange stillinger fra de lavere niveauer besættes af jurister og økonomer, fordi det styrker de lokale beslutningsprocesser, at man har folk, der fagligt og kompetencemæssigt matcher de centrale beslutningstagere længere op i hierarkiet.

Tilsvarende skævvridning præger også interesseorganisationernes ledelsesfunktioner, hvor antallet af akademikere som økonomer, politologer og jurister stiger på bekostning af andre fagfolk.

Det er derfor ikke så sært, at man i dag overalt i samfundet taler om, at Djøf'erne har overtaget magten på bekostning af de andre fagprofessioner som de tekniske, medicinske, naturvidenskabelige og humanistiske områder. Der er derfor brug for en bredere og kritisk selvrefleksion blandt styringsfolket over den ensidige magtkoncentrations topstyring.

## **De samfundsmæssige konsekvenser af djøfiseringen er betydningsfulde**

Den her tydelige magtkoncentration hos mennesker med en økonomisk og forretningsmæssige baggrund har store konsekvenser for samfundets samlede problemløsning og vort demokratis betyding og accept.

Det er et stort problem, at de strategisk vigtige beslutninger omkring store reformer og resourceallokeringer finder sted ud fra et ensidigt grundlag, fordi beslutningstagerne ser virkeligheden og mulighedsrummet ud fra snævre økonomisk rationelle og funktionelle systemkriterier. Det har stor betydning for beslutningernes inddragelse af forskellig og relevant viden, som ikke får lov til at komme til sin ret, fordi magten er ujævnt fordelt.

Det andet problem er, at befolkningen oplever, at samfundet styres ud fra snævre kriterier, fastlagt af en lille afgrænset magtelite, der har svært ved at inddrage og tage højde for samfundets faglige, sociale, politiske og menneskelige aspekter. Dette resulterer i et demokratisk problem, fordi bestemte ideologier og samfundssyn får overvægt, medens andre slet ikke bliver hørt.

Statens tiltagende centralisering, ensretning, og overvægt af den økonomiske styring har ført til øget mistillid til det politiske system, større distance mellem top og bund, en stigende følelse af afmagt og apati ude blandt samfundets øvrige fagfolk, de menige borgere og de lokale producenter af velfærd og sikkerhed. Vi må således konstatere, at Konkurrencestaten har reduceret samfundets sammenhængskraft, sociale udsyn, kulturelle værdier og følelse af frihed og medbestemmelse. Konkurrencestaten har i sig selv skabt en alvorlig ledelseskrise, som dens magtelite selv har svært ved at forstå, indse og handle efter set ud fra et mangfoldigt og mere pluralistisk værdisyn. For magthavere vil som regel ikke reducere de magtbaser og privilegier og forholde sig kritisk til de ideologier og koncepter, som i praksis understøtter deres handlemuligheder.

Derfor har det politiske system uden større synlig modstand fra befolkningen kunnet bevare og tilmed styrke statens bureaukratiske forvaltningsstrukturer, markedsmekanismernes logik og betydningen af økonomernes enfoldige regnemodeller. Den såkaldte danske demokratiske samfunds- og organisationsmodel er på flere områder på vej væk og erstattet af statens overordnede centralistiske regel- og markedsløgn. Og ingen tør åbent og med større argumentation sige denne udvikling imod, fordi denne logik har velfærdsskabelse som begrundelse og legitimitet. Tværtimod er der i vort ordnede institutionsskabte samfund stærke kræfter, der er i stand til at overbevise borgerne om, at Konkurrencestatens ideologi og styringssyn er en legitimeret norm og forudsætning for velfærdsstatens sikkerhed, selvom den er forbundet med alvorlige demokratiske lederskabsproblemer. Konkurrencestaten er jo blot en præcis beskrivelse af statens magt, men er ikke en etisk og almen norm for, hvordan det gode samfund skal praktiseres.

## **Er den ulige magtfordeling holdbar i længden?**

Vi mener som de fleste, at djøfiseringen har taget overhånd. Vi mener også, at den form for magtkoncentration og systemovermagt ikke kan opretholdes i længden. Også Djøf'erne må tåle at blive modsagt og underkastet kritik både udefra og indefra. Men det bedste ville være, at de som fagfolk selv forholdt sig kritisk til de åbenbare sociale konsekvenser, som dagligt kommer til udtryk i de mange sociale samfundsproblemer og fejl, som er synlige for enhver. Når andre fagprofessioner som f.eks. læger og arkitekter i mange tilfælde inddrager andre sociale hensyn i deres ledelsesadfærd end de fagspecifikke, er det vel også muligt for økonomer og jurister. Men tilsyneladende er der mange Djøf'ere, der ser sig selv som samfundsorienterede generalister, der anlægger et balanceret helhedssyn. Men hvad menes mon her med »balance«?

Alle bør påtage sig et etisk og socialt ansvar for deres ensidige indflydelse på samfundets udvikling og de velfærdsproblemer, systemfejl og de skæve beslutninger, som træffes fra centralt hold. Det må være borgerne, der må vurdere om balancen er til stede.

Det er derfor nødvendigt, at man i et demokrati accepterer at blive modsagt, at man fordele magten mellem flere politiske vidensfelter og åbner op for andre fagfolks alternative viden, meninger og samfundssyn. En mulig ledelsesform set i det perspektiv er den såkaldte »hybridledelse«, hvorefter fagfolk med et særligt speciale inddrager andre »fagligt alternative« rationaler og universelle værdier i deres ledelsesform. Tendensen heraf kan ses hos overlægerne, der i stigende grad inddrager samfundshensyn, patientrelationer og økonomiske rationaler i deres faglige prioriteringer. Noget lignende kunne økonomer og politologer gøre, således at samfundet som helhed kunne blive styret ud fra større mangfoldighed og sociale og menneskelige hensyn. Og her er måske et lille håb. Der er også sprækker og huller i forvaltningskulturen. Djøf'erne er sammensat af flere specialer og samfundssyn, som med fordel kunne se muligheder i at åbne op for større kulturel og social mangfoldighed.

Vi vil som samfundskritikere og tilhængere af et dialogbaseret, relationelt og demokratisk samfund anbefale, at der inddrages etiske og humanistiske værdier i den måde, vi designer vores samfundsudvikling på. Den økonomiske markedslogik, den bureaukratiske systemtænkning og det evidensbaserede teknokrati kan ikke alene skabe et bæredygtigt og væredygtigt relationelt menneskesamfund. Der ligger her et stort ansvar for de forsknings- og undervisningsinstitutioner, der uddanner økonomer, jurister og politologer, og som stadig kun i begrænset omfang inkluderer alternative samfunds-, menneske- og metodesyn i deres videngrundlag. Statens pres på universiteterne for at reducere de studerendes studietid og øge den læringsmæssige fremdrift har som uheldig konsekvens en tiltagende faglig ensidighed, overfladiskhed og mangel på social og kulturel dannelse og værdimæssig pluralisme. Her udgør »hybridledelses«-modellen kun en lille krusning i den ensrettede og enfoldige malstrøm. Men lederskabets generalister kan jo have mange motiver til at inddrage ikke-faglige rationaler i deres lederadfærd. Som eksempler kan

nævnes karrieremæssige, sociale og politiske motiver, som nok pynter på magtskalaen, men som ikke nødvendigvis styrker lederens etiske værdier. Så lederskabets mangfoldighed er ikke nok. Det skal give sig udslag i et etisk alternativt menneske- og samfundssyn. Så der er lang vej endnu.

*Preben Melander*