



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Djøfisering: Polemisk eller analytisk begreb?**

Dahler-Larsen, P.; Ejersbo, N.; Hansen, Morten Balle

*Published in:*  
Samfundsoekonomen

*Publication date:*  
2011

*Document Version*  
Accepteret manuscript, peer-review version

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Dahler-Larsen, P., Ejersbo, N., & Hansen, M. B. (2011). Djøfisering: Polemisk eller analytisk begreb? *Samfundsoekonomen*, (3), 4-9.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Djøfisering: Polemisk eller analytisk begreb?

Artiklen argumenterer for at djøfisering polemisk sammenblander tendensen til flere Djøfere i lederstillinger med nyere tendenser i offentlig styring. Analyser af kommunaldirektører indikerer meget små forskelle i holdninger til ledelse blandt direktører med og uden djøf-baggrund.



**PETER DAHLER-LARSEN**  
Professor,  
Institut for Statskundskab,  
Syddansk Universitet



**NIELS EJERSBO**  
Lektor, ph.d.,  
Institut for Statskundskab,  
Syddansk Universitet



**MORTEN BALLE HANSEN**  
Lektor,  
Institut for Statskundskab,  
Syddansk Universitet

“At ændre administrationen af en offentlig institution, så der i udpræget eller ensidig grad fokuseres på effektivitet, rentabilitet og hensyn til overordnede, administrative regelsæt.” Det er Den Danske Ordbogs officielle definition på djøficerering. Og ordbogen er korpusbaseret. Det betyder, at den tager udgangspunkt i danskernes faktiske brug af ordet.

Som sådan retter ordet et kritisk blik på en hierarkisk, formalistisk ledelsesform, hvor ansvaret er af rent teknisk-økonomisk art, og hvor budgetoverholdelse er den vigtigste målsætning. Samtidig knyttes begrebet ofte til New Public Management, herunder økonomisk modeltænkning, økonomistyring, privatisering, udlicitering og en række kontrolforanstaltninger, der reelt blot er meningsløse bureaukratiske procedurer ikklædt smart og moderne ledelsesjargon.

Djøfisering betyder således ikke blot, at djøfere overtager stillinger eller opgaver, der tidligere blev varetaget af andre. Det afgørende er, at djøferne i kraft af deres uddannelsesbaggrunde og mentalitet sætter nye styrings- og ledelsesprincipper ind. Og disse principper er kritisable. Ordbogen oplyser da også, at sprogbrugen især er nedsættende. Således møder man ordet djøfer brugt parallelt med ordet “rocker” (DJØF-bladet 2. juli 1999). Så ordet djøfisering er blevet populært, fordi det spiller på usagte over- og undertoner.

Det er vel især, fordi noget andet og bedre går tabt, at djøfiserering er problematisk. Når djøfernes abstrakte, formalistiske og økonomiske tænkning vinder frem, tilsidesættes de fagprofessionelles værdier og tankegange: de varme hænderes omsorg-

setik. En af djøfiseringens skarpeste kritikere, Niels Høiby (1999: 10) er da heller ikke sen til at opstille en modsætning mellem djøf-tænkning på den ene side og lægernes omsorgsetik på den anden. Denne etik skulle lægerne have arvet i lige linje fra den barmhjertige samaritaner. At læger i dag opererer i en lidt anden kontekst end deres bibelske forbillede – og til ganske andre takster – diskuteres ikke yderligere. At lægerne selv er en elite, glemmes også i kritikken af djøferne som elite.

Djøf-kritikken har resonans i en intuitiv uvilje mod bureaukrati, skrankepaveri, formalisme og magtbrynde. Derved bliver der også en særlig dansk kulturel overtone i kritikken af djøferne. Der antydes en elite-kritik, hvor djøferne står i modsætning til den danske folkesjæl. Modsætningen kolde hjerner versus varme hænder passer fint med modsætningen mellem elite og folk, hvor det i Grundtvigs fædreland er sidstnævnte, alle værdier knyttes til. Det er jo også kun i Danmark, at jurister, økonomer og statskundskabere har betegnelsen “djøfere”, som unægtelig er tung at danse med i international analyse. I andre lande tager man da også andre diskussioner, der måske mere direkte rammer de væsentlige problemer i moderne ledelses- og managementprincipper (Power 1997).

Men i Danmark er djøfiseringen en bred tendens i den offentlige sektor, mener man, og det var bedre i gamle dage. Ingen ved imidlertid, hvornår det var gamle dage, eller hvordan en bred tendens afgrænses. Det bliver også svært at se andet end noget negativt i djøfiseringen, når dens uudtalte modsætning på forhånd er ubetinget god.

Antagelser om etik blandes med antagelser om, at djøfiseringen allerede er et faktum – uden nærmere specifikation af gyldighedsfeltet i tid og rum. Men det kunne vel ikke skade klarheden i diskussionen, hvis et kritisk begreb var baseret på data og havde en lille smule præcision.

Ordet djøfisering siger faktisk både, at principperne i offentlig ledelse bliver stadig mere præget af hensyn til effektivisering, budgetoverholdelse, udlicitering, konkurrence, mistillid og hurtig omstilling og at djøferne har et ansvar herfor. Ellers bør det vel ikke hedde “djøfisering”. Den centrale antagelse – at djøfere bærer på en særlig måde at tænke på – er imidlertid sjældent gjort til genstand for undersøgelse. Men den kan jo undersøges.

Vi gør os derfor i denne artikel den ulejlighed at udtrykke djøfiseringstesen, således at den kan testes empirisk. Det kræver en vis præcision i ordet, hvilket naturligvis kan gå ud over begrebets retoriske Schwung. Men er det ikke rimeligt at kræve, at et kritisk ord siger noget om det, som det påstår at handle om? Vi insisterer i denne artikel på, at det kritiske sigte i djøficering bør være i overensstemmelse med ordets semantiske indhold. Hvis ikke djøfisering har noget at gøre med djøfere, så er begrebet mere vildledende end vejledende, måske endda systematisk vildledende.

Vi foretager ikke blot analysen for at lodde den faktuelle dybde i djøfiseringsdiskussionen. Vi gør det også for at pege på, at det måske ikke er djøferne som sådan, der skal peges på, men meget mere fundamentale principper og konflikter i ledelsen af den offentlige sektor, som trænger til debat. Det tager vi op i diskussionsafsnittet til sidst. Det er i dette afsnit, vort egentlige budskab ligger.

### Undersøgelsens tilrettelæggelse

Hvis man sammenligner djøfere i ledende stillinger med fagfolk i andre stillinger, så ved vi ikke, om forskellene knytter sig til uddannelsesbaggrund, arbejdsindhold eller ledelsesposition. Vi ønsker derfor køligt at sammenligne djøfere og ikke-djøfere, der har samme ledelsesrolle. Kun på den måde kan det fastslås, om djøferne har særlige tænkemåder, netop i kraft af at være djøfere.

Vi undersøger danske kommunaldirektører. Det er ikke nogen ligeegyldig gruppe, for de er administrative ledere af det lag i forvaltningssystemet i Danmark, der står for langt størstedelen af den offentlige sektors udgifter. Vi har data fra spørgekemaundersøgelser i hhv. 1995 og 2008 (Ejersbo, Hansen, and Mouritzen 1998; Hansen 2009; Hansen, Jensen, and Pedersen 2009).

Vi formulerer vor analyse som en ganske konventionel holdningsanalyse. Den uafhængige variabel er “djøf-baggrund eller ej”, hvor djøf-baggrund er en juridisk, økonomisk eller forvaltningsmæssig kandidatgrad.

Med tiden har en stadig større andel af kommunaldirektørerne en djøf-baggrund. Procentandelen er steget fra 38 % i 1995

til 64 % i 2008. Der er således tale om en ganske betragtelig stigning i antallet af kommunaldirektører med djøf-baggrund. En tilsvarende udvikling kan givetvis også findes inden for andre områder, hvilket nok har været med til at fremme djøfiseringsdebatten. Denne tendens kan dog ikke alene læses som stillings-imperialisme fra en bestemt faggruppe, men som et udtryk for generelt uddannelsesløft blandt ledere i den offentlige sektor.

Væksten i antallet af djøfere er interessant nok, men ikke i selv afgørende for analysen. Djøferne kan kun præge forvaltningen efter deres eget hoved, hvis de faktisk bærer på holdninger, der er forskellige fra, hvad de andre kommunaldirektører tænker og mener. Hvis alle kommunaldirektører har samme tilgang til offentlig ledelse, er det ikke rimeligt at tale om en djøfisering.

De afhængige variable er svarene på en række holdnings-spørgsmål inden for tre grupper: effektivitet, markedstækning og forvaltning. Det er alt sammen holdningsspørgsmål, der har spillet en vis rolle i relation til kritikken af djøferne. Der er også enkelte opgavespørgsmål, såsom hvorvidt ledelsesrollen indbefatter stor vægt på økonomistyring og budgetter.

Vi vil acceptere tesen om djøfisering inden for vores population, hvis kommunaldirektører har mere positive holdninger til spørgsmålene om udlicitering, effektivisering, omstilling osv. end kommunaldirektører med anden baggrund. Vi er opmærksomme på, at testen af djøfiseringstesen er baseret på måling af ledernes *holdninger*. Vi siger således ikke noget om deres faktiske adfærd og i hvilken udstrækning, adfærden afspejler holdningerne.

Men da manglen på empiriske data til afdækning af djøfiseringen i den offentlige sektor er slående, og da en antagelse om et vist samsvar mellem holdning og adfærd er rimelig, er den følgende analyse meget berettiget.

### Har djøfere blandt kommunaldirektører et særligt ledelsessyn?

Vi foretager først og fremmest parvise sammenligninger i holdningerne mellem kommunaldirektører med djøf-baggrund og anden baggrund i samme år. Ud af de 2 x 8 sådanne sammenligninger viser kun en eneste en signifikant forskel i holdningerne mellem djøfere og andre kommunaldirektører. Det drejer sig om holdningen i 2008 til udlicitering og privatisering. Her finder 40,9 % af djøferne, at der er meget få fordele ved udlicitering eller privatisering, mens kun 20 % af andre kommunaldirektører mener det samme. Ud fra djøfiseringsstesen burde djøferne vel være mere positive over for sådanne New Public Management-orienterede tiltag, men det er de facto ikke tilfældet. Tværtimod.

Hvad angår andre holdningsitems er der yderligere et par synlige forskelle, som dog ikke er signifikante. Djøfere synes i mindre grad end andre i 2008, at den offentlige sektor er blevet for stor. Djøfere mener i mindre grad end andre både i 1995 og 2008, at behovet for omstilling er overdrevet. →

TABEL 1 Andele af kommunaldirektører med hhv. DJØF og anden baggrund, der er enige i bestemte holdningspåstande. Procent.

	1995 DJØF	1995 ANDEN	2008 DJØF	2008 ANDEN
<b>EFFEKTIVITET OG ØKONOMI</b>				
Giver højeste prioritet til "at løse opgaverne effektivt og hurtigt" (besvarelser for 1996 og 2008 ikke sammenlignelige pga. forskellig formulering)	68,1	68,9	54,5	52,2
Meget stor eller stor vægt på at "Sikre en effektiv udnyttelse af ressourcer"	86,9	89,5	86,3	87,0
Meget stor eller stor vægt på at "Stå for økonomistyring, regnskab og budget"	13,1	18,5	43,1	36,3
<b>HOLDNING TIL DEN OFFENTLIGE SEKTORS MARKEDSTÆNKNING</b>				
Helt eller delvis enig i påstanden: "Den private sektor er generelt mere effektiv end den offentlige"	10,5	8,1	15,9	8,3
Helt eller delvis enig i påstanden: "Den samlede offentlige sektor er blevet for stor i forhold til den private"	46,7	43,5	22,7	32,0
Helt eller delvis enig i påstanden: "Der er meget få fordele ved udlicitering eller privatisering af kommunale opgaver"	37,3	43,1	40,9*	20,0*
<b>OMSTILLING OG FORVALTNING</b>				
Helt enig eller enig i påstanden: "Behovet for ændring og omstilling i den kommunale sektor er stærkt overdrevet"	40,0	51,6	34,1	52,0
Omstillingshast: Stor eller meget stor vægt på følgende forhold i relation til omstilling: "Ledelsesmæssig handlekraft og højt omstillingstempo"	54,7	48,4	65,9	69,5
N (1995)= 191-200. Signifikansniveau $p < 0.05 = *$ . N (2008)= 66-69. Signifikansniveau $p < 0.05 = *$ .				

Sagt mere ligefremt ønsker djøfere omstilling i højere grad end andre. Men hvis omstilling så er igang, lægger djøfere og andre lige stor vægt på handlekraft og højt omstillingstempo.

Økonomistyring og budget er en opgave, som kommunaldirektører med djøf-baggrund i 2008 i lidt højere grad lægger vægt på end andre kommunaldirektører. Men også kommunaldirektører med anden baggrund har oplevet en betragtelig stigning i vægtlægningen af denne opgave. Det viser i al enkelhed bare, at opgaven er blevet mere fyldig, men det er den for alle, uanset om de er djøfere. Sammenligner man talene over tid er der heller ikke grundlag for en eventuel tese om, at alle med tiden kommer til at tænke på den måde, som djøferne oprindeligt tænkte.

Bortset fra holdningen til udliciteringen er der således alt i alt ikke fundet signifikante forskelle i nogle af de omtalte spørgsmål. Der var kun én signifikant sammenhæng. Og den havde det modsatte fortegn af forventet, hvis djøfiseringsstensen skulle være troværdig.

Det ser ikke godt ud, hvis man vil finde datamæssig støtte for en ide om, at djøfere kommer ind på scenen med et særligt sæt holdninger eller fremmer et sådant sæt holdninger.

#### Diskussion af resultatet

Data gav ikke støtte til nogen forestilling om, at djøfere tænker mere djøfagtigt end personer uden djøfbaggrund i samme stilling. To indvendinger melder sig.

Den første indvending er, at kommunaldirektører ikke er den rigtige gruppe at undersøge. Sundhedsområdet var måske mere oplagt.

Men hvorfor egentlig? Kommunerne udgør et enormt udgiftsområde. Hvis djøfisering er en bred tendens, bør den også findes her. En eventuel konflikt mellem ledelse/administration på den ene side og administrativ topledelse på den anden kan ikke gå kommunerne forbi. Ikke mindst kommunalreformen i 2007 kunne være motiveret af et skjult ønske om djøfisering. Vi kan bare ikke finde den i data fra kommunernes topledere i 2008. Djøfiseringen er altså ikke så bred og omfattende, at den gælder de kommunale topposter.

For at tage højde for kritikken har vi imidlertid også set på tidligere data fra amtslige chefer på forskellige ledelsesniveauer og i forskellige sektorer (Dahler-Larsen og Ejersbo 2003: 22). Disse data inkluderer f.eks. sygehuschefer. Også her var der kun et enkelt holdningsspørgsmål, hvor djøfere adskilte sig fra ikke-djøfere. Men det var sidstnævnte, som lagde lidt mere vægt på at sikre en effektiv udnyttelse af ressourcer end djøfere, hvilket udgør endnu en skuffelse for djøfiseringstesen.

En anden indvending er, at djøfisering er korreleret med en række andre baggrundsvariable så som køn, alder, anciennitet, sektor og ledelsesniveau. Måske vil djøf-baggrunden slå igennem, hvis man kontrollerer for disse andre variable? Det gjorde vi også i en tidligere analyse (Dahler-Larsen og Ejersbo 2003: 26). Resultatet var, at djøf-baggrund efter kontrol for disse baggrundsvariable var signifikant korreleret med svar på to spørgsmål – om ressourcudnyttelse og omstillingshastighed. Men sammenhængen var negativ, idet djøfere alt andet lige lagde mindre vægt på effektiv ressourcudnyttelse og mindre vægt på højt omstillingstempo end ledere med anden baggrund.

Vi kan ikke på baggrund af vore data konkludere, at djøfisering ikke findes i andre ledergrupper og på andre forvaltningsniveauer. Men tiltroen til djøfiseringstesen svækkes af, at den mangler støtte i data, og støtten udebliver, efter at der er taget højde for to relevante indvendinger.

Hvad kan da være forklaringen på, at der ikke har vist sig signifikante holdningsforskelle mellem ledere med djøf-baggrund og ledere med anden baggrund?

En medvirkende forklaring kan være, at der er så store forskelle mellem de forskellige faggrupper *med* djøf-baggrund, at de reelt udligner hinanden. Økonomer er måske lige så forgabte i privatisering, som jurister afskyr den. Hvis tankegangen holder generelt, kan det forklare hvorfor ledere med djøf-baggrund ikke adskiller sig væsentligt fra ledere med anden baggrund, når der drages en samlet sammenligning mellem de to grupper. Men det støtter så ikke nogen generel ide om, at man ved termen djøfisering skulle identificere nogle væsentlige, fælles og unikke træk ved netop djøfere.

Yderligere en forklaring på resultaterne er naturligvis, at kommende og nuværende ledere udsættes for en ganske

betragtelig socialisering på jobbet. Når uddannelsen først er afsluttet, er socialiseringen frem til for eksempel kommunaldirektørposten næppe fundamentalt forskellig for djøfere og andre. Denne socialiseringsproces er ganske langvarig. Kommunaldirektørerne i 2008 havde således en gennemsnitlig anciennitet på knap 23 år. 75 % havde mindst 16 års anciennitet i kommunal ansættelse. En lang årrække med kurser, blade, konsulenter, hjemmesider og møder i den kommunale verden vil de således være fælles om. Deres synspunkter og interesser drøftes i fællesskab i kommunaldirektørforeningen. Med andre ord udsættes djøfere og ikke-djøfere, der bliver kommunaldirektører, formodentlig for nogenlunde samme normative påvirkning på jobbet.

Tillige vil det pres fra økonomien, politikerne, lovgivningen og borgerne som en kommunaldirektør må reagere på, formodentlig være mere eller mindre det samme, uanset om kommunaldirektøren er djøfer eller er. Al organisationsteori og ledelsesteori, som ser lederens handling som funktion af en lang række situationsbetingelser – ikke nogen ukendt grundtanke – vil derfor forudsige, at djøfere og andre reagerer nogenlunde ens i en given ledelsessituation. I det lys giver vore empiriske resultater god mening. Ikke-djøfere er i store træk nødt til at agere som djøfere, hvis der skal udøves ledelse.

Når nu ikke-djøfere forholder sig til væsentlige udfordringer inden for ledelse i næsten alle henseender på måder, der ikke er signifikant forskellige djøfere, så må en kritisk diskussion have en anden adresse, end begrebet siger. Det semantiske indhold svarer tydeligvis ikke til begrebets kritiske sigte. Det kritiske sigte må mere præcist rettes andre steder hen. Vi foreslår, at man i stedet taler om en ledelseskritik, en organisationskritik, en økonomikritik og en politisk kritik.

### **Perspektivering: Hvis ikke djøfisering, hvad så?**

Hver af de fire kritikere kan udløse en mere præcis debat end den insinuerende tilgang over for djøferne, som ofte ligger i ordet djøfisering. Men samtidig vil en grundig og kritisk diskussion på de nævnte fire områder også ugyldiggøre et nemt, men uansvarligt håb om, at hvis blot djøferne forsvandt, ville verden blive bedre. I stedet må man forholde sig til mere vanskelige og nuancerede problemstillinger. Det vil vi skitsere i det følgende med hensyn til ledelseskritik, organisationskritik, økonomikritik og politisk kritik.

Ledelseskritikken handler om principper for ledelse og sågar om retten til at udøve den. Det er kendetegnende for djøfkritikken, at den ofte udøves af fagpersoner, der tidligere har haft monopol på ledelse inden for deres egen sektor, og som nu føler sig presset ud af generalistledere (Sehested og Ejersbo 1998). Man ser også modgående tendenser, hvor fagfolk i stigende grad tager generelle lederuddannelser (f.eks. masteruddannelser i ledelse) netop for at styrke deres generelle ledelseskvalifikationer, samtidig med, at de bevarer deres faglighed og deres sektortilknytning. Er dette ikke et udtryk for, at det samfundsmæssigt er nødvendigt med en balance eller et godt samspil mellem faglig ledelse og generalistledelse? →



I hvert fald synes en underliggende tese om, at generalistledelse i almenhed er en uting, at være logisk uforsvarlig. For selv hvis man har faglig ledelse på et vist højt niveau i den offentlige organisation, skal der så ikke være generalistledelse over dette niveau? Ligger der egentlig i djøf-kritikken en udtalt kritik af ledelse som sådan udover den allernærmeste faglige ledelse?

Ledelsesidealene har de senere år næret oppustede forestillinger om, hvor meget ledelse og management kan gøre for os, samtidig med, at dele af management- og ledelsestænkningen ikke selv ser, i hvor høj grad ledelse er afhængig af andre. Ledere skal åbenbart have stadig større lønninger og udskiftes stadig oftere, måske fordi de skal skabe effektivitet og legitimitet i sociale situationer, som bliver stadig vanskeligere at få til at hænge sammen meningsmæssigt (Laufer 2007).

Men er en vis ledelse ikke alligevel funktionelt nødvendig? Alternativt må vi lytte til anarkister gennem tiderne, som vil se med sympati på ideen om, at ledelse som sådan skulle elimineres. Men det ville kræve ret vidtgående eksperimenter med organisationsformer, som er uvante for mange offentligt ansatte danskere. Hylder djøf-kritikken reelt nogle værdier, der kun karakteriserer enklaver af fagfolk, mens man løber væk fra en stillingtagen til ledelsesspørgsmål på det samfundsmæssige niveau, alt imens man implicit skyder løs på ledelse og ledelsesretten som sådan?

Næste kritik har vi kaldt en organisationskritik. Organisationskritikken siger, at der i de moderne vestlige lande de senere år har spredt sig en række legitimerede og smarte organisationsopskrifter, som virker rationelle og moderne, men som bygger på den illusion, at man kan lede offentlige organisationer på samme måde, uanset hvilke substantielle aktiviteter de beskæftiger sig med (Strang og Meyer 1994). Tilmed spredes sådanne ledelsesopskrifter ofte efter mekanismer, der følger moder, uden at man egentlig skaffer viden om, hvor godt de forskellige organisationsopskrifter virker som instrumenter til løsning af problemer (Røvik 1998).

Kritikken er velplaceret, i og med at reformer, fusioner, akkrediteringer, tilfredshedsundersøgelser, kvalitetsmodeller og diverse smarte akronymer for ledelsesformer ofte indføres som nødvendige, uden at man gør sig nogen anstrengelse for at dokumentere, at de fører til bedre organisation. Det er værd at diskutere, hvad de moderne ledelsesformer indebærer både i form og indhold. Forvaltningspolitik er jo en måde at håndtere samfundsmæssige anliggender på. Det er også værd at diskutere de moderne organisationsopskrifter, fordi de medvirker til det, som Bauman (1995) kalder adiaforisering – en form for moralsk neutralisering. Moderne organisationsopskrifter er – som bureaukratiske forholdsregler i almindelighed – moralsk glatte handlingsformer, der reelt skjuler det medmenneskelige ansvar mellem de mennesker, der blot bærer bureaukratiets masker: politikere, ledere, fagfolk, borgere og brugere. Organisationsopskrifterne kan stille sig i vejen for en ægte omsorgsetik. Kritikken fremføres også af sociologer og filosoffer, og forekommer i visse henseender

relevant, når man ser det forfærdelige potentiale i moderne organisationer i lyset af de tyvende århundredes grusomheder (Bauman 1989). Men kritikken kalder på indvendinger. Hvis bureaukraten møder klienten i et ægte, etisk og menneskeligt møde, så har omsorgsetikken en sær tilbøjelighed til at se dette møde i isolation fra loven og skatteyderen. I et komplekst samfund er det både etisk forkert og funktionelt uhensigtsmæssigt at se bort fra hensyn til almenvellet, skatteborgeren, lovgivningen, folkestyret og legitime principper for den offentlige organisation. Så den etisk baserede organisationskritik står ikke selv på et uproblematisk etisk grundlag.

Tilbage står også, at ikke-djøferes måde at håndtere organisationsopskrifter på efter et hurtigt ledelseskursus næppe er mindre popsmart, glat og modepræget end djøfernes. En tredje kritik, djøfiseringsdiskussionen kunne rette sig imod, er økonomikritikken. Økonomikritikken lyder, at de moderne vestlige samfund har en tilbøjelighed til at se alle menneskelige og politiske problemstillinger i de økonomiske talstørrelses endimensionale lys. Økonomien og dens praktiske talsmand budgettet fremtræder i vores kultur som den indlysende kommandør over alle andre problemstillinger, samtidig med at det økonomiske perspektiv selv bestemmer, hvilke fordele og ulemper, der bliver talt op som økonomisk relevante.

Men økonomikritikken har også selv en blind plet. Økonomiens endimensionalitet er netop dens funktionelle styrke. At man kan oversætte indsatserne mod uens samfundsproblemer til talstørrelser på finanslove og budgetter muliggør en fælles håndtering af alle disse uens problemer. Når Niels Høiby (2000: 59) gerne ser budgetoverskridelser og ekstrabevillinger, når der "mangler personale", så mangler han at redegøre for, hvordan der skal prioriteres kvalitativt mellem mange ekstrabevillinger, hvis budgetoverholdelse som sådan ikke må være den gældende funktionelle koordineringsmekanisme. Mon ikke pointen er, at djøfere og ikke-djøfere i ledelsespositioner ser nogenlunde ens på det uhensigtsmæssige i løbende ekstrabevillinger. Ikke-djøfere betragter formodentlig et budget som en nogenlunde ligeså reel størrelse som djøfere. Ellers ville man ikke lade dem være ledere.

Hvis man i et samfund må prioritere, fordi man ikke kan bruge de samme penge flere gange, så er djøferne ikke særskilt onde, blot fordi de gør opmærksom på problemet. Her forveksler man budskabet og budbringeren. Problemet vedbliver, uanset hvem der fortæller om det, og hvem der forvalter det.

Den fjerde og sidste kritik er den dybeste og vigtigste, nemlig den politiske kritik. I et komplekst samfund møder vi politik i indirekte form. Vi møder den i kraft af ledelse, organisation og økonomi. Den herskende politiske orden fremtræder for vore øjne som en faktuel orden (Mortensen 2004). Når djøfere og andre ledere forvalter en given udgave af den offentlige sektor, med regler, procedurer, budgetter osv., så forvalter de reelt en given politisk orden. Politik kan både her forstås som "vedtaget på legitim vis i en det repræsentative demokratis parlamentariske styringskæde" og "udtryk for den orden,

som samfundet i øjeblikket er indstillet på." I det lys fremtræder øget krav om dokumentation og standardisering som et udslag af en lavere samfundsmæssig og politisk tolerance for forskelle i ydelser og ikke et udslag af beslutninger truffet af en meget specifik gruppe af administrative ledere.

Der bør derfor skydes på den førte politik snarere end på djøferne. Også fordi andre end djøfere tænker og handler som djøfere i samme situation i samme system. Til gengæld kunne djøfere (og andre ledere) med fordel oftere diskutere, i hvilken udstrækning de ønsker at forvalte en bestemt politisk orden i iklædning af moderne ledelse, organisation og økonomi. Selv om djøfernes højt besungne loyalitet måske er et gode, savner man af og til, at djøfere i beskæftigelse vedligeholder den kritiske sans og det samfundsmæssige perspektiv, de faktisk har lært i kraft af netop deres uddannelsesmæssige djøf-baggrund.

## Konklusion

Med de data, som vi har undersøgt, er der ikke grundlag for at hævde, at djøfere har mere "djøfiserede" holdninger end ikke-djøfere i samme ledelsesposition. Vi ser frem til andre data, der siger det modsatte. Indtil da finder vi, at data med begrænset rækkevidde er bedre end ingen data. Vore begrænsede data tyder på, at begrebet bruges med et kritisk sigte, som der ikke er dækning for i dets semantiske indhold. Som polemisk begreb fungerer det, men som analytisk begreb burde det droppes. I stedet kunne man tage nogle mere grundige og nuancerede, men også vanskelige diskussioner af den ledelseskritik, organisationskritik, økonomikritik og den politiske kritik, som begrebet strejfer uden at eksplicitere.

## LITTERATUR

- Bauman, Zygmunt (1989). *Modernity and the Holocaust*, Oxford: Polity Press.
- Bauman, Zygmunt (1995). *Life in Fragments*. Cambridge: Blackwell.
- Dahler-Larsen, Peter og Ejersbo, Niels (2003).
- Djøficering – myte eller realitet? Aarhus Universitet: Magtudredningen.
- DJØF-bladet 2. juli 1999
- Ejersbo, N., M. B. Hansen, and Poul Erik Mouritzen (1998). "The Danish Local Government CEO: From Town Clerk to City Manager." *The Anonymous Leader. Appointed CEOs in Western Local Governments*, edited by K. K. Klausen and A. Magnier. Odense: Odense University Press (pp. 97-112)
- Hansen, M. B. (2009). "Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Et kortfattet signalement." *De Kommunale Chefforeninger og Institut for Statskundskab*, Syddansk Universitet, Odense.
- Hansen, M. B., C. P. Jensen, and J. T. Pedersen. (2009). "Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen. Spørgeskemaundersøgelse til medlemmerne af de kommunale chefforeninger, efteråret 2008." Syddansk Universitet, Institut for Statskundskab, Odense.
- Høiby, Niels (1999). *Det danske sundhedsvæsens storhed og fald*. København: Gyldendal.
- Høiby, Niels (2000). Kommentar fra Niels Høiby. I: J. Jespersen, B. Larsen, P. Melander og C.S. Nissen, *Ledelse i Danmark – Anklage og Forsvar* (s. 58-59). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Laufer, Romain (2007). *Crisis Management and Legitimacy: Facing Symbolic Disorders*. I: C.H. Pearson, C. Roux-Dufort og J.A. Clair, *International Handbook of Organizational Crisis Management* (s. 25-83). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mortensen, Nils (2004). *Det Paradoksale Samfund*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Power, Michael (1997). *The Audit Society*, Oxford: Oxford University Press.
- Røvik, K. (1998). *Moderne Organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Sehested, Karina og Ejersbo, Niels (1998). *Fra sammenkobling til dekobling af ledelse og profession i den kommunale forvaltning*. Nordisk Administrativt Tidsskrift, 4: 414-428.
- Strang, D. og Meyer, John W. (1994). *Institutional Conditions for Diffusion*. I: W.R. Scott og J.W. Meyer, *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.