

# PLIGTSLUDDER OG FORBUDTE SANDHEDER

Publiceret: 24. april 2018

Forfatter: Leon Lerborg

## INDLEDNING

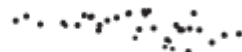
I de senere år har jeg indledt en del af mine foredrag med følgende citat af tidligere amtsborgmester Erling Tiedemann:

**FORUDSÆTNINGEN FOR, AT VI KAN ÆNDRE PÅ TINGENES TILSTAND, ER, AT VI KAN TALE SAMMEN I DETTE LAND. OG DET KAN VI IKKE! OFFENTLIGE LEDERE MÅ I STIGENDE GRAD SIGE PLIGTSLUDDER OG SAMTIDIG FORTIE DE FORBUDTE SANDHEDER** (BRYDENSHOLT, 1980, PP. 11-2)

Ofte har citatet sat gang i så mange tanker og diskussioner i forsamlingen, at det, jeg i øvrigt skulle tale om, fik betydelig mindre plads end beregnet. Det er for så vidt i citatets ånd, idet Tiedemann tydeligvis ønsker, at offentlige ledere ophører med at pligtsludre og fortie forbudte sandheder, og at de i stedet taler om det sande og det væsentlige. Kommer ind til sagens kerne - så at sige. Det er forudsætningen for, at vi kan forandre den offentlige sektor.

I denne artikel forsøger jeg at folde det tema ud, som Tiedemann så udmærket anslår. Det gøres med afsæt i en række interviews, jeg har gennemført med ledere i og omkring den offentlige sektor de seneste par år med udgangspunkt i Tiedemanncitatet. Det viste sig, at citatet var stimulerende, men også at Tiedemanns centrale termer; pligtsludder og forbudte sandheder, giver anledning til en lang række overvejelser af temmelig forskelligartet karakter. I denne artikel forsøger jeg at skabe et overblik og en smule systematik i det empiriske materiale. Jeg gør det ud fra en model og i forsøg på at kategorisere og klargøre de mange empiriske input, jeg har indsamlet.

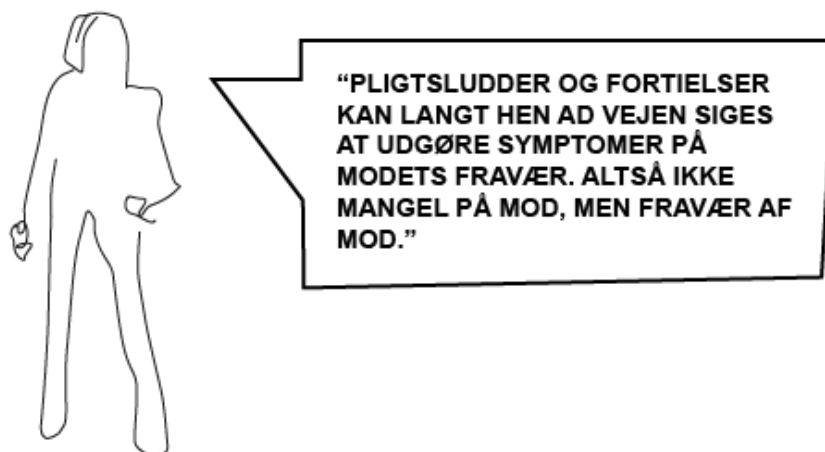
I fremlæggelsen af mit empiriske materiale har jeg bl.a. skulle vælge, om den begrænsede plads, som en artikel udgør, skulle anvendes på at fremdrage detaljerede synspunkter og eksempler forsynet med udførlige citater, eller om jeg skulle lægge vægten på at skabe en overordnet struktur i det samlede materiale med vægt på overblik og distinktioner. Valget faldt på sidstnævnte alternativ, idet jeg i al fald selv havde behov for overblik og klarhed. En dybere behandling af interviews og eksempler må afvente de bøger, jeg arbejder på om emnet.



Som en indledende perspektivering af emnet er det naturligt at slå en ”socialkonstruktionistisk” pointe fast. Organisationers funktionsmåde (effektivitet, samarbejdsevne m.v.) afhænger bl.a. af, hvordan organisationens medlemmer og interessenter taler sammen om organisationen; hvilket sprog og begreber, der anvendes og ikke mindst det, man taler og tier om. Hvis man taler om noget, der i bred forstand er irrelevant eller uden hold i virkeligheden (pligtsludder), så forvirrer man organisationen og bringer den på vildspor. Omvendt: Hvis man systematisk tier om væsentlige forhold (de forbudte sandheder), så får man ikke fat i virkeligheden, og så har man ikke en jordisk chance for at forandre den. Alt i alt forekommer det mig, at disse elementære sandheder fortjener langt større opmærksomhed i diskussionen af ledelse i den offentlige sektor end tilfældet har været hidtil; måske fordi de selv afstødes som en slags forbudte sandheder. Det er ganske enkelt ubekvem for mange ikke at pligtsludre og fortie de forbudte sandheder.

Det indikerer, at man for at nå ind til sagens kerne har behov for et vist *mod*. Det er indlysende, at det er relevant at spørge, om der er behov for mod for at reducere mængden af pligtsludder og for at tage hul på de forbudte sandheder. Svaret synes åbenlyst at være ja; og derfor vil jeg også vende tilbage til emnet. Der er dog to grunde til, at elementet mod ikke vil være i fokus. For det første har jeg indsamlet mit empiriske materiale uden tanke for modets betydning, som først har meldt sig senere. Men det er ikke den mest interessante grund. Den gemmer sig nemlig i emnet: Pligtsludder og fortielser kan langt hen ad vejen siges at udgøre symptomer på *modets fravær*. Altså ikke mangel på mod, men fravær af mod. Man mangler kun mod, når man står i en situation, der kalder på mod; dvs. når situationen er farlig. Men pligtsludder og fortielser kan anskues som fænomener, der netop har til formål at *undgå* farlige situationer. Eller: Pligtsludder og fortielser forsøger at forebygge situationer, hvor der er risiko for fare og derfor er behov for mod. Man kan sige: Af mangel på mod

afsikres mulige farlige situationer. At diskutere pligtsludder og fortællelser er altså også at diskutere "modet der forsvandt". I artiklen vil en lang række mekanismer komme til syne, der tydeligvis indikerer, at pligtsludder og fortællelser oftest er de "nemme", kortsigtede og selvcentrerede løsninger. Der skal mod til at reducere de fænomener, som i den forstand ofte eksisterer grundet mangel på mod, og som derfor udgør et fravær. Eller: Man mangler modet til at være modig. Man holder sig på afstand fra det farlige.

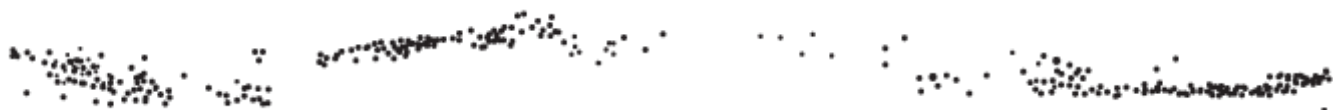


Artiklen er bygget op på følgende vis: Først et minimalt metodeafsnit, dernæst et forsøg på at tydeliggøre Tiedemanns udsagn, hvorpå følger et afsnit om, hvad mod er. Herefter opstilles den model, som min empiri kan rummes af og det empiriske materiale fremlægges. Endelig sættes empirien i perspektiv via en kort gengivelse af nogle af Michel Foucaults sidste tanker, navnlig i forelæsningserne fra 1984, året hvor han dør, som bærer titlen *Le courage de la vérité – Modet til sandheden* (Foucault, 2009).

## **METODISK PARENTES**

Mit empiriske materiale baserer sig især på interview med 12 personer i og omkring den offentlige sektor. De fleste, dvs. syv, var topledere, tre var konsulenter og to stabsmedarbejdere. Alle interview er baseret på strikt anonymitet. Det lægger en begrænsning på min anvendelse af eksempler, som jeg derfor har måttet rense for institutionsspecifikke referencer. Interviewpersonerne kommer alle fra forskellige organisationer: De fleste fra staten, og navnlig på styrelses- eller etatsniveau; et par stykker fra kommuner. Et par stykker er fra

interesseorganisationer og tre er fra konsulentbranchen, især på lederniveau. Alle interviewpersoner har en længere karriere bag sig og er altså ikke helt unge. For at forstærke det anonymiserende røgslør har jeg anvendt vilkårligt køn på de refererede udsagn, og jeg har kun, når det har været nødvendigt, vagt indikeret den institutionelle kontekst. I øvrigt har jeg også anvendt udsagn fra samtaler, jeg gennem de senere år har haft med især ledere, hvad enten det har været i forbindelse med konsulentundersøgelser, lederudvikling, seminarer eller forskning.



Mine interviews har været "eksplorative", dvs. altovervejende interesseret i at opspore og uddybe de tanker og synspunkter, som Tiedemanncitateret gav anledning til hos interviewpersonerne. Jeg har ikke været interesseret i at afdække ulovligheder, "store sager", "statshemmeligheder" og lignende. Tværtom. Jeg har været interesseret i *dagligdagens* pligtsludren og fortællinger. Jeg tror, at hverdagens fænomener overordnet set har langt større betydning for den offentlige sektor end de store pressesager, hvor der er involveret ulovligheder og/eller eklatante brud på sund fornuft eller almindelig moral. Især fordi det også involverer alle os, der arbejder i eller omkring den offentlige sektor og ikke kun de berømte "få brodne kar".

Det er indlysende, at min empiri ikke tillader generalisering. Jeg har været interesseret i at fremdrage nogle mekanismer, årsager og konsekvenser i forbindelse med pligtsludrer og fortællinger og ikke at sige noget om mekanismernes udbredelse i praksis.

Min empiri handler om *lederes* pligtsludrer og tien. Jeg tror dog ikke, at det kun eller især er ledere, der pligtsludrer og fortæller. Mange af de årsager og mekanismer, der beskrives i denne artikel, har formentlig en vis relevans i forhold til både medarbejdere, brugere, borgere, konsulenter m.v.

## OM TIEDEMANN'S UDSAGN

I Tiedemanns udsagn er det de to termer "pligtsludrer og "forbudte sandheder", der umiddelbart fanger opmærksomheden. Man skal dog ikke overse de andre elementer i citatet. Man kan tydeliggøre dem ved at gengive udsagnets formelle struktur. Det består grundlæggende af to simple

argumenter, der hver har form af en syllogisme<sup>[1]</sup>, og de to argumenter kan let kædes sammen. Nedenstående ses de to argumenter, hvor:

F = forandring ("kunne ændre på tingenes tilstand")

D = dialog ("tale sammen")

PS = pligtsludder

FS = forbudte sandheder.

Desuden indgår der to logiske symboler: "¬" betyder "ikke", og "∨" betyder "eller".

1. Præmis: Hvis F så D  
2. Præmis: ¬ D

---

3. Konklusion: ¬ F

1. Præmis: Hvis (PS ∨ FS), så ¬ D  
2. Præmis: PS ∨ FS

---

3. Konklusion: ¬ D

I disse to argumenter består 1. præmis af en almen sammenhæng (hvis, så), mens 2. præmis er et empirisk udsagn om, at noget er tilfældet. Det er også således, at det højre arguments konklusion udgør den empiriske præmis i det venstre argument. Nogle læsere vil let se, at argumentet til venstre er af typen modus tollens, mens argumentet er af typen modus ponens: altså de to simpleste og mest kendte former for syllogisme. De to argumenter kan fremstilles som tekst således:

1. Hvis vi pligtsludrer (PS) eller fortier forbudte sandheder (FS), så er der ikke dialog (D)

2. Ledere pligtsludrer (PS) eller fortier forbudte sandheder (FS)

3. Konklusion: Der er ingen dialog (¬ D).

1. Forandring af den offentlige sektor (F) forudsætter, at man kan tale om tingene (D).

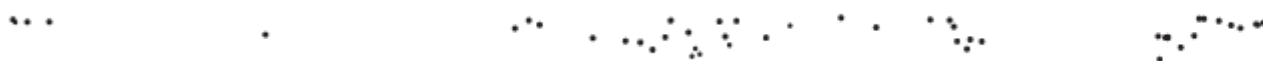
2. Ledere kan ikke tale om tingene (¬ D).

3. Konklusion: Vi kan ikke forandre den offentlige sektor (¬ F).

Man kan også sige, at 1. præmisserne rummer det, der skal forklare sammenhængen (eksplans), 2. præmisserne er empiriske udsagn om tingenes tilstand (initialbetingelserne), mens konklusionen er det, der skal forklares (eksplanandum).

Tiedemanns påstand kan i fortættet form fremstilles således: Hvis PS eller FS, så  $\neg$  D, så  $\neg$  F; eller som en samlet årsagssammenhæng:  $PS \vee FS \rightarrow \neg D \rightarrow \neg F$ . Denne formalisering gør måske indholdet mere kategorisk end Tiedemann tænkte det. Eller: Når man opstiller det så kategorisk, så kommer man i tvivl om, hvorvidt det virkelig er så enkelt? Vi skal gennem artiklen se, at det er det langt fra. Til tider kan man endda med rette mene det modsatte; og endnu stærkere: Mange synes at mene, at PS & FS er forudsætninger for F. I al fald i nogle sammenhænge.

Formaliseringen af indholdet har den fordel, at man tydeligt kan udskille relevante diskussioner i forlængelse af citatet. Man kan navnlig diskutere følgende: (1) *betydningen* af de *begreber*, der indgår – her: pligtsludder, tale sammen osv.; (2) de *sammenhænge*, der hævdes (fx at forandring forudsætter dialog); (3) de *empiriske påstande*: fx at der i stigende grad forekommer pligtsludder og fortielser; (4) *begreber* der er *beslægtede* med argumenternes begreber såsom sandhed, rationalitet, tabuer, hykleri osv. og endelig (5) de *større* sociologiske, organisatoriske, historiske, psykologiske *årsagssammenhænge*, som argumenternes sammenhænge er en del af, og som derfor er eksterne betingelser i forhold til Tiedemanns udsagn. Det er alt sammen forhold, der komplicerer, konkretiserer og udfordrer Tiedemanns påstand; men det er der naturligvis også brug for – og de indgår også i den model, jeg fremstiller nedenfor.



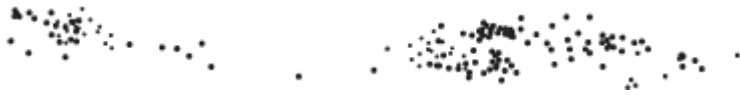
I ovenstående formalisering har jeg udeladt en væsentlig pointe hos Tiedemann, nemlig at offentlige ledere "*i stigende omfang*" må pligtsludre og fortie. Det var hans pointe i 1980. Jeg talte med Tiedemann om udsagnet et par år før han døde, og han var af den klare opfattelse, at pligtsludder og fortielser i meget høj grad havde taget yderligere til i de godt tredive år siden, han blev citeret af Brydenscholt. Med hans karriereforløb har han haft udmærkede udkigsposter til at danne sig et godt indtryk<sup>[2]</sup>, men er naturligvis ikke et ufejlbarligt sandhedsvidne. Under alle forhold er det værd at få en fornemmelse af, om Tiedemann havde ret i sin vurdering, og hvad årsagerne og konsekvenserne i givet fald har været.

Lad os først kaste et hurtigt blik på de to kerneord i Tiedemanncitaten. Ifølge Ordbog over det Danske Sprog (ODS) har ordet *sludder* flere betydninger, hvoraf man især kan hæfte sig ved følgende to. Sludder kan (a) betyde noget, der ”*mangler virkelighedsgrundlag eller (navnlig) logisk sammenhæng, præg af forstand, mening, alvor*”. Eller: Man siger noget, der er meningsløst, vrøvl eller direkte tåbeligt. Med lidt andre ord kan man sige, at det, lederen udtrykker, ikke er rationelt, klart eller sandt, men snarere forvrøvlet, ude af trit med virkeligheden eller uklart. Sludder kan også (b) betyde at føre en let, uhøjtidelig, hverdagsagtig, munter, hyggelig eller fortrolig samtale med andre; en betydning der har ligheder med den første. Det forekommer (mig) ret indlysende, at Tiedemann især har haft førstnævnte betydning i tankerne.

Lad mig straks tilføje noget væsentligt: Nemlig at når ledere pligtsludrer, så er det oftest kun dem selv, der ved, at det er sludder. Dem, de taler til, ved det ikke og skál ikke vide det. Nogle tilhørere kan måske have en mistanke om, at lederen siger noget pligtsludder; men lederen har til hensigt at sige noget, som tilhøreren oplever som alvorligt ment. Der er således tale om en slags bedrag. Lederen mener ikke det, han siger, men tilhørerne skal *tro*, at han ikke alene *mener* det, men også at det er *sandt*. I nogle tilfælde kan alle dog være på det rene med, at det er sludder, som ingen i virkeligheden tror på. Måske bidrager det i så fald til at opretholde en facade, eller måske er det bare et ritual. Under alle forhold: Det må være forhold som disse, der for Tiedemann har givet ordet pligtsludder dets åbenlyst negative betydning.

Dertil kommer det med *pligten*. Lederen siger ikke alene noget usandt med henblik på at bedrage tilhørerne; han oplever det tilmed som hans pligt at gøre det. Dét er lidt spøjst. Normalt fremhæves det, at mennesker har pligt til at sige sandheden. Det fortæller både religioner, filosofisk etik, forvaltningsloven samt dagligdags moral og anstændighed os. Men her har lederen altså en pligt til at sige noget, der ikke er sandt eller rigtigt, men sludder.

Der er flere slags pligter her i livet. Man kan let tænke sig situationer, hvor man af etiske grunde skal pligtsludre. Men Weidemann er rimelig klart ude efter noget, der på en eller anden måde ikke er ønskværdigt. Det kan muligvis være nødvendigt at pligtsludre på individniveau, men det er ikke et generelt ønskeligt fænomen. Det mest nærliggende er at tale om de pligter, der følger af, at man indtager en organisatorisk rolle som leder. Men hvem har formuleret det som en pligt? Hvorfor føles det som en pligt?



Mine interviewpersoner var mere optaget af sludder- end pligtaspektet. De synes dog alle at opleve om ikke nødvendighed, så dog en *stærk tilskyndelse* til at sige noget sludder. Pligten synes således at referere til, at lederrollen rummer et vist oplevet ydre pres, stærke forventninger om eller tilskyndelser til at sludre. Men hvem eller hvad, der formulerer ”pligten” til at sludre er sjældent klart. Man skal måske heller ikke tage ordet pligt alt for bogstaveligt.

Pligtsludder kan siges at være den talehandling[3] at tildække sandheden med usandhed. Man skjuler altså virkeligheden med ord. Nogle gange er man helt bevidst om, at der er en virkelighed, man tildækker; andre gange kan man ignorere virkeligheden[4] ved blot tankeløst eller bevidst at gentage noget, som andre siger.

Det forekommer også nyttigt at skelne mellem et *indre og ydre perspektiv* på pligtsludder. Fra et indre, subjektivt perspektiv er det kun pligtsludder, når personen ved, at hun pligtsludrer og gør det velvidende, at hun derved fortier det, hun i virkeligheden mener. Fra et ydre perspektiv kan man sige, at andre pligtsludrer, hvis de siger noget blot fordi, de har en rolle. Her behøves pågældende ikke at erfare nogen forskel mellem det, der udtrykkes og det, der faktisk er tilfældet eller det, personen mener. Man kunne sige, at der er ubevidst pligtsludder.

Lad os også slå fast, at de fleste af os siger en god del rent sludder mellem år og dag. Dvs. noget man mener alvorligt, men som ikke desto mindre er forkert. Det er naturligvis ikke pligtsludder. Kun sludder.

Pligtsludder er tale, de *forbudte sandheder* tien. De forbudte sandheder er de sandheden, vi ikke kan tale om. Eller kun indirekte, forsigtigt, i udvalgte fora. Forbudte sandheder udgøres af alt fra massive samfundsmæssige tabuer til de tanker, man blot tænker, men det ikke er betimeligt at ytre højt. Man holder sin mund. Tænker og tier.

Også her er der to dele: Sandhed og forbud. Det er begge termer, der kan siges og skrives uendeligt meget om, og som vil give ophav til forskellige opfattelser af, hvad forbudte sandheder kan være. Lad os her nøjes med at pege på det forhold, at det ofte kan være svært at vide, hvad sandheden



er; og hvad det vil sige, at den er forbudt. Hvem har forbudt den? Hvorfor? Hvad er straffen for at bryde forbuddet?

Der eksisterer nogle ret indlysende *forbindelser* mellem pligtsludder og fortielser. Man kan konstatere, at både pligtsludder og fortielser begraver sandheden. Den ene med ord. Den anden med tavshed. Og ofte optræder de sammen. Som i *Kejserens nye klæder*, hvor man på samme tid skal sige noget pligtsludder ("klæderne er fantastiske!") og tie ("han har jo intet tøj på!"). Her tildækker pligtsludderet en forbudt sandhed om et virkeligt sagsforhold. Således rummer pligtsludderet ofte en fortielse, nemlig af det, man virkelig mener, ved eller har oplevet.

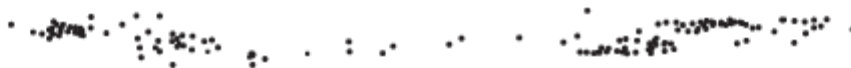


Ordene pligtsludder og forbudte sandheder er catchy og løber derfor let med hele opmærksomheden. De stimulerer interesse, pirker til fænomener, man kender til og normalt ikke taler om. På den anden side er de også så stærke, at mange kan være tilbageholdende med at kategorisere deres egen adfærd med disse termer. De har noget negativt og faretruende over sig, og kan derfor foranledige interviewpersonerne til at være tilbageholdende med eksempler og kun fortælle om mildere udgaver af de pågældende fænomener.

## MOD

Hvis man mener, at der er for meget pligtsludren og for mange fortielser, så er det værd at overveje, hvad man kan gøre for at reducere disse fænomener. En strategi er at være modig så at sige head on: Kategorisk nægte at pligtsludre og fortie, koste hvad det koste vil! Man kan også anvende en indirekte strategi ved at bekæmpe de årsager, der er til fænomenerne; men dette kunne også let kræve noget mod. Under alle forhold kræver det et vist mod offentligt at enes om det simple,

empiriske forhold, at der pligtludres og forties i den offentlige sektor; bl.a. fordi man derpå vil blive afkrævet eksempler, og i dét øjeblik bliver det gerne svært. Endnu sværere bliver det at tale om årsagerne og konsekvenserne. Der synes kort sagt at være behov for noget mod uanset hvad; så lad os kort se på, hvad mod er for en størrelse.



Walton mener, at modets kerne kan gengives ved tre nødvendige og tilstrækkelige bestemmelser: Den modige udviser (1) nøje bevidsthedsmæssigt nærværenhed ("presence") og bevidst handlen, (2) i vanskelige, smertefulde eller farlige omstændigheder og har (3) en moralsk prisværdig intention bag den modige handling (Walton, 1986, p. 3). Man kan uddybe det på følgende vis.

*Ad 1: Klarhed:* Modige handlinger foretages ikke mens man er "fraværende"; som noget man ikke er optaget af. Mod sker ikke ved et tilfælde; som et ikke-intenderet biprodukt af ens handling; noget man "kommer til". Omvendt: Modet forudsætter, man er fuldt fokuseret. Man er helt klar over, hvad man gør. Man har til hensigt at være modig; man har så at sige besluttet sig for det; valgt det. Der foreligger dog ikke nødvendigvis lange overvejelser eller dyb refleksion bag. Kun fuld klarhed over, hvad man gør, selvom valget skal foretages på et splitsekund. Den rette opfattelse af situationen og selve beslutningen kan på sin side være betinget af en langvarig opbygning af personlige dyder, der understøtter modet.

*Ad 2: Negativ situation:* Modet forudsætter, at der foreligger en "alvorlig", "negativ" situation. Noget er truende, forstyrrende; noget der kan have betragtelige negative konsekvenser for en selv og/eller andre. Man kan ikke være modig i en helt fredsommelig, uproblematisk situation. Man kan naturligvis selv ændre en situation fra at være helt ufarlig til at være farlig ved at bringe farlige genstande eller samtaleemner på banen: Knive, psykedeliske stoffer, svindel, transseksualitet osv. Men modet angår under alle forhold ikke "småting". Modet forudsætter en vis "dimension". Man er ikke modig, hvis man fjerner et hår i sovsen, bytter en julegave osv. Modet kan ligeledes udøves ift. både andre og en selv. Det kan fx være modigt at sige sit faste job op og starte sin egen virksomhed eller at foretage et radikalt karriereskifte.

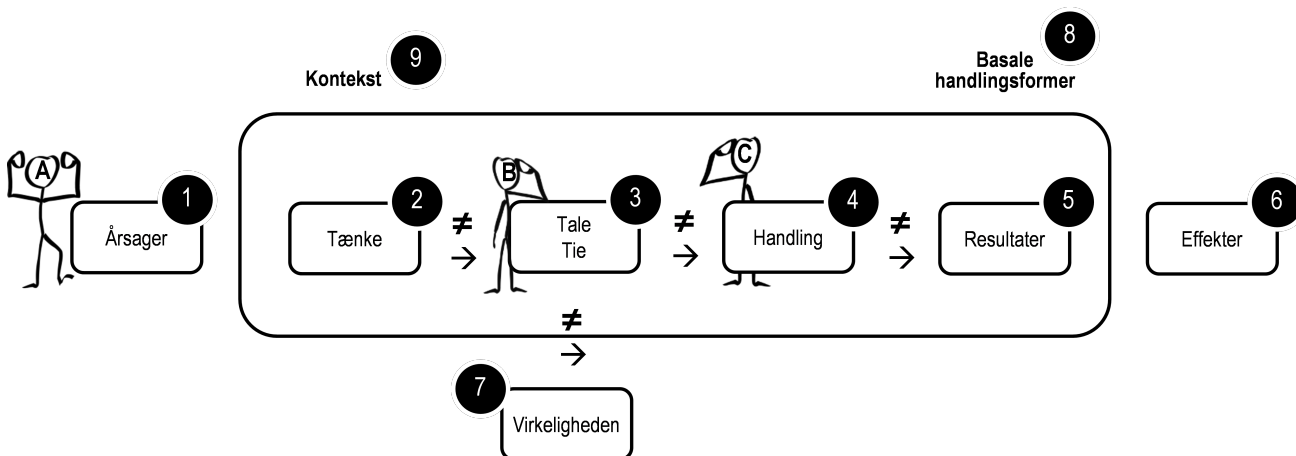
*Ad 3: Prisværdig handling:* Endelig skal ens handling ifølge Walton være etisk prisværdig for at være modig. Det forekommer mig at være et tvivlsomt kriterium. Det er ganske vist altid

anerkendelsesværdigt, når nogen udviser mod. Men der er intet i vejen for, at en nazistisk soldat under 2. verdenskrig kunne være modig, uanset det skete i en uetisk sags tjeneste. Man kan således sige, at mod er godt i sig selv, også selvom det udøves i det ondes tjeneste.

Det følger, at man ikke er modig, hvis man fx blot plaprer ud med hvad der end måtte dukke op i ens syndige hoved. Det er ikke mod, men manglende selvkontrol.

## MODEL

Modellen nedenfor dækker nogenlunde de problemstillinger, som mine empiriske data om pligtsludder og fortielse har rummet. Det ses, at det er mere kompliceret end Tiedemann-citatet.



Det centrale er elementerne 2, 3 og 7. Pligtsludder og tien udfolder sig i al væsentlighed som en relation mellem det, som ledere siger og ikke siger (3) versus det, de tænker (2) og versus det, der er (eller antages at være) tilfældet i virkeligheden (7). Disse handlinger er naturligvis ikke fritsvævende processer, men knyttet til aktører, som kan have forskellige egenskaber: Erfaring, følelser, viden, mod osv. B illustrerer lederen (den, der pligtsludrer og fortier), mens C er hendes publikum.

Man kan "dobbeltklikke" på alle modellens elementer, som derefter åbner for alle mulige differentieringer. Det tredje element er modellens udgangspunkt og derfor helt centralt. Her er det tilfældet, at termerne pligtsludder og fortielser åbner for en lang række forskellige tale- og

tiehandlinger, som kun med nød, næppe og god vilje holder sig indenfor de oprindelige termer. Men alle er relevante for den problemstilling, som synes at ligge bag Tiedemanns ytring, og som de bidrager til at folde ud i al sin forskellighed og kompleksitet.

Elementerne 5 og 6 er også centrale, idet pligtsludder og fortier har forskellige virkninger. Tiedemann karakteriserer dem overordnet som mangel på forandring; dvs. som en størrelse, der er fuldstændig vital for den offentlige sektor. Jeg har skelnet mellem resultater og effekter, idet jeg med resultater refererer til de hændelser og tilstande, som aktørerne sigter mod, når de pligtsludrer, fortier eller er modige og gør det modsatte. Effekter er de tilstande og effekter, der i bredere og ikke nødvendigvis tilsigtet forstand opstår som følge af pligtsludder og resultater.

En form for pligtsludder består i, at aktører siger ét og *gør* noget andet - eller ingenting. Det kaldes normalt hykleri, og det består i en manglende sammenhæng mellem det tredje og fjerde element.



Det er naturligt at spekulere over *årsagerne* til, at ledere – evt. i stigende grad – pligtsludrer og fortier. Nogle af disse er intentioner, motiver, viden m.v. bag talen og tien, som man naturligt kan placere i element 2. Der er de bevidste årsager. Men der er andre, større, sociale, psykologiske og organisatoriske sammenhænge, som det er mere naturligt at placere i en separat kasse – nummer 1. Her finder man generelle sociologiske og psykologiske årsager til, at der (i stigende grad) pligtsludres og ties, og muligvis faktorer, man kan påvirke for at ændre på situationen.

I figuren ses to tegn mellem en del af kasserne. De betegner henholdsvis identitet eller mangel på samme. Negative fænomener opfattes generelt som de tilfælde, hvor der er forskel mellem

elementerne, fx mellem det, man tænker og siger; siger og gør osv., mens det er positivt, når der er overensstemmelse mellem det, man tænker og siger.

Elementerne 2 til 5 er omfattet af en kasse, og udenfor denne ses et element: *Basale handlingsformer*. Dermed indikeres, at elementerne 2 til 5 af aktørerne opfattes som forskellige former for handlingssammenhænge, som er helt basale indenfor socialvidenskaberne. Jeg tænker på strategisk handlen, forhandling, socialisering og lignende. Disse basale handlingsformer fungerer også som aktørernes karakteristik af eller forklaring på, hvad de gør, når de pligtsludrer og fortier.

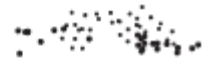
Endelig fremgår det tydeligt, at aktører hele tiden vurderer, om de skal pligtsludre og tie, i hvilken form m.v., og alt dette afhænger af deres vurdering af situationen – eller *konteksten* om man vil.

I næste afsnit fremlægger jeg mine empiriske resultater, og det vil ske ved at bevæge mig rundt i de angivne kasser i modellen.

## **EMPIRISK ANALYSE**

Grunden til, at Tiedemanns påstand oprindeligt gjorde indtryk på mig, var, at jeg i mit virke som ledelsesudvikler, rapportskriver, facilitator, foredragsholder og coach ofte hører bramfrie udtalelser fra ledere, som slet ikke stemmer overens med det, de siger officielt eller i deres organisationer. Det sker gerne i afslappede situationer, under få øjne: Under middage, i pauser, under aftensamtaler på kursussteder osv. I sådanne situationer kan man fx høre en kommunaldirektør klage over en "uuelig" borgmester; en direktør sukke over den samskabelsesmani, der har grebet hendes organisation, som hun ikke tror det mindste på, men som hun lader foregå, fordi så mange medarbejdere finder det fantastisk. Eller man kan høre ledere glæde sig over et budgetunderskud, fordi de derved kan slippe af med medarbejdere, der gør mere skade end gavn. Eksemplerne er legio. De kommer fra hjertet, og har ofte en patos og prægnans, der kan være overraskende og overvældende. Ledernes udsagn har et indhold og form, som de ikke kunne drømme om blot at antyde offentligt, hvor de tværtom taler med begejstring om samskabelse og kerneopgaver, dybt beklager de nødvendige afskedigelser osv. Jeg er således ikke det mindste overrasket over, at mine interviewpersoner er kommet med lignende udsagn – fx om hvor "*himmelråbende tåbelige*", det meste af et ministeries aktiviteter er, eller hvordan ledere kan være "*ved at brække sig*" over sig

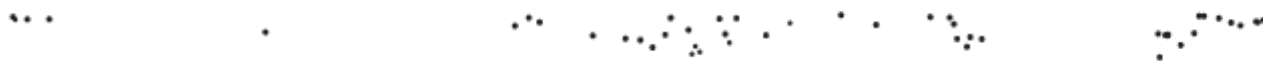
selv, når de taler kolleger eller overordnede efter munden osv. Det er i øvrigt mit indtryk, at mine interviewpersoner ofte har udtrykt sig mere diplomatisk under interview end de ville have gjort i helt uformelle situationer, hvor deres udsagn ikke skulle indgå i forskning, men hvor de umiddelbart lufter deres meninger i et lukket rum.



Som udgangspunkt interesserede jeg mig bl.a. for, hvor *grænserne* går: Hvornår er det acceptabelt eller ligefrem nødvendigt at tie med forbudte sandheder? Hvornår er det acceptabelt at pligtsludre og hvornår ikke? Gennem mine interviews blev det klart, at interviewpersonerne associerede til vidt forskellige fænomener med afsæt i termerne pligtsludre og forbudte sandheder. Men der blev praktisk talt aldrig trukket grænser; hverken mellem forskellige former for pligtsludre og fortællinger; eller mellem almindeligt sludder og pligtsludre, forbudte sandheder og banale hverdagsfortællinger; eller mellem hvornår det var rigtigt henholdsvis forkert at pligtsludre og fortælle. Men der var masser af eksempler og refleksioner. Det kan afspejle forskellige ting. For det første at der er tale om et område, hvor ledere i praksis tager mere eller mindre klar stilling til pligtsludre og fortællinger, når behovet dukker op, dvs. ad hoc. Det vil også sige: Når der er udsigt til problemer, og uden nogen teoretisk, begrebslig støtte af betydning. Ofte synes lederne at gribe til vaner og spor, dvs. at gøre som "man" plejer[5]. Kort sagt: Jeg tog mine interviewpersoner lidt på sengekanten, og de måtte derfor under interviewene reflektere over forhold, situationer, årsager og virkninger, som de normalt ikke reflekterede dybere over. Det er naturligvis ikke identisk med manglende bevidsthed eller tanke overhovedet: blot ikke reflekteret tanke. For det andet: Måske er der her tale om et praksisrelateret felt, hvor den situationelle karakter af fænomenerne og de nødvendige beslutninger er meget stærk. Men det udelukker naturligvis ikke, at man ikke kan have nytte af viden om bagvedliggende mekanismer plus et differentieret begrebsapparat. Det følgende kan forhåbentlig bidrage lidt hertil. I de næste to underafsnit – om tale- og tieformer - vil jeg brede de to hovedbegreber ud ved at gengive nogle af interviewpersonernes eksempler på henholdsvis pligtsludre og forbudte sandheder.

## Taleformer

Mine interviewpersoner refererede til mange forskellige fænomener, når de skulle give eksempler på pligtsludder. En enkelt leder refererede tydeligvis til det, (1) man normalt vil karakteriserer som *løgn*, da Tamilsagen blev bragt på bane. Her adlød flere angiveligt "hæderkronede embedsmænd" overordnede ordre i en stærk dilemmafyldt situation. Det forekommer mig, at dette er på grænsen af, hvad de fleste tænker på som pligtsludder, idet denne term mest af alt synes at forskønne løgnen. Mildere former for usandhed forekommer mere at være i overensstemmelse med pligtsludder – som når man "stikker en plade". Om løgnen kan dog siges, at det er mere forsvarligt at være hårdt presset til at lyve end så at sige initiere den af egen vilje. I den forstand får den påtvungne lov mere karakter af pligtsludder. Justitsministeren havde i tamilsagen ikke pligt til at lyve eller administrere ulovligt, tværtom. Men de hæderskronede embedsmænd følte givetvist en pligt.



Andre pegede på (2) fænomenet "*at snakke uden om*" som pligtsludder. Det, lederen siger, er ikke usandt; men han snakker udenom for at undgå at skulle tale usandt eller sige noget, der er ubehagelig sandt. Det sker helt bevidst, modsat når lederen (3) taler i *tomgang*. Her lader lederen munden løbe, fx bare for at få tiden til at gå, for at fylde tiden ud, eller af ren og skær vane med at tale. Nogle politikere og ledere kan tale positivt "plus-sprog" i lang tid af gangen uden at sige noget mindeværdigt. Noget, der gør en forskel. Det er i familie med (4) at give en "*sludder for en sladder*". Her skal tiden også blot gå. Man taler høfligt sammen, fx i en pause hvor man er endt med en person, der keder en brødt.

Pligtsludder kan også (5) bestå i *floromvunden tale*. Her siger man ikke direkte, fuldt og helt hvad man mener. Man antyder blot. Som når victorianere skal tale om erotik. Antydningerne kan enten skyldes blufærdighed; eller at man er ved at nærme sig noget forbudt; eller fordi antydningen er nok til, at alle forstår, hvad der menes, og hvor man ved kun at antyde undgår at udvise fx en kynisme, som man på den ene side har, men ikke vil forbindes eksplicit med.

De fleste respondenter nævner (6) eksempler på *forstillelse* som pligtsludder. Lederen siger og/eller gør noget, han ikke mener, som når man klapper af ministerens tale, mens man tænker den er

åndsvag. Eller man giver kommunaldirektøren ret i, at Leadership Pipeline er et godt redskab, mens sandheden er, at man anser det for at være skidt. I den mere løgnagtige boldgade møder vi (7) de rene *dæk-øvelser*. Som når et åremållæg pligtsludrende angives at udgøre kompensation for en tidsbegrænset stilling, mens det i virkeligheden blot er et cover up for et meget betragteligt løntillæg. I familie hermed er (8) det *hykleri*, man kan møde i organisationer, hvor man mere eller mindre bevidst tænker et, siger noget andet og gør noget helt tredje[6].

## Tieformer

Det er min oplevelse, at der er meget, som offentlige ledere ikke taler højt om, eller som kun nogle taler om og kun i mindre kredse og lukkede rum, gerne væk fra deres arbejdsplads. Som en leder med fortid i centraladministrationen tørt bemærkede: Blandt embedsmænd er tavsheden udbredt. Det kan være tale om udfordringer med at håndtere det politiske system, om interne magtkampe, faglige fejl m.v. Det kan man bredt kalde (1) de *skjulte* sandheder. Til den ende hører også den sandhed, at mange offentlige ledere kan glæde sig over fyringsrunder, der er "nødvendigjort" af budgetproblemer, idet de derved kan slippe af med medarbejdere, som efter deres opfattelse gør mere skade end gavn. Det skal ses i lyset af, at mange ledere anser det for at være urimeligt besværligt, dyrt og risikofyldt at afskedige medarbejdere, når det ikke kan undskyldes med nedskæringer. Hvad man heller ikke kan tale højt om i alle forsamlinger.



**"DET ER MIN OPLEVELSE, AT DER ER MEGET, SOM OFFENTLIGE LEDERE IKKE TALER HØJT OM, ELLER SOM KUN NOGLE TALER OM OG KUN I MINDRE KREDSE OG LUKKEDE RUM, GERNE VÆK FRA DERES ARBEJDSPLADS."**



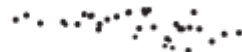
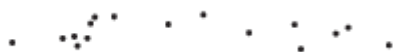
Andre (2) sandheder er *uønskede*. En konsulent fortalte fx om en rapport, som vedkommendes firma havde udarbejdet om en af de store etater. Departementschefen fandt den retvisende og interessant, men arkiverede den i bunden af en skuffe med ordene: "*Enten må jeg eller min direktør gå, jeg ønsker ingen af delene*". Rapporten var altså sand, men ubekvem. Man kan spekulere over for hvem ... Men det viser, at sandhed ikke nødvendigvis er et mål i sig selv i den offentlige sektor. Sandheden skal være anvendelig og uskadelig for at være bekvem.

Mine interviewpersoner blev mindre meddelsomme, hvis (3) man anvendte ordet "*tabu*"; men alle kunne komme i tanke om ting, der var uhyre vanskeligt at tale om i deres organisationer. En leder nævnte *stress*. Det er ikke længere tabu eller stigmatiserende at tale om stress; næsten tværtom. Men som leder skal man træde uhyre varsomt, når medarbejdere kundgør, at de har stress. Man må ikke antyde, at det (også) kunne have det mindste at gøre med forhold på privatfronten, skønt det kan være tilfældet; og man må heller ikke antyde, at der måske ikke er tale om "*rigtig*", "*alvorlig*" stress, men måske snarere om en temporær krise, motivationsproblemer, stærke ønsker om at komme væk eller lignende – for slet ikke at tale om, at medarbejderens stresstærskel kunne forekomme at være meget lav. Andre ledere taler om, hvor vanskeligt det er at tale direkte om medarbejdernes *faglighed*, herunder om store faglige forskelle fx i et lærerkollegium. I mange miljøer hersker der en indstilling om, at det kun er de fagprofessionelle, der forstår sig på faglighed, og at de så at sige borger for kvaliteten, véd hvad der virker, hvad der er de mest effektive indsatser osv. – selvom lederen kan se stærke indicier på, at det ikke er tilfældet. Hvad der er sandt og falsk, evident og ikke-evident er med andre ord fastlåst og ikke noget, nogen samtale skal rykke ved. En enkelt leder – med en vis position i folkeskoledebatten – angiver, at vedkommende generelt må fortie mange af sine oprigtige meninger specielt i folkeskolemiljøer, fordi der netop dér er specielt mange ømtålelige emner (fx at cirka hver tredje folkeskoleleder er komplet uegnet til at være leder). I det følgende vil jeg referere de mest centrale *forklaringer*, som mine interviewpersoner har angivet på, at de pligtsludrer og tier.

### **Forhold til omverdenen**

Et sæt forklaringer handler om *hensyn til omverdenen*. Den mest gennemgående forklaring (1) er den, at pligtsludrer og fortielser er nødvendige for at *undgå udstødelse* og/eller få *adgang* til de

fora, man nu engang ønsker at få adgang til. Hvis man ikke ytrer de rette meninger, accepterer bestemte problemstillinger, abonnerer på givne styrings- og ledelsesopfattelser m.v., så bliver man ikke "inkluderet", dvs. forfremmet, indbudt til diverse netværker, konferencer og udvalg osv. Man bliver tværtimod holdt ude eller direkte ekskluderet. At blive inkluderet og undgå eksklusion er væsentligt fra ud fra lederens personlige interesser, da han/hun ellers ikke får status, anseelse, informationer, opbakning m.v.; men det er sandlig også i organisations interesse, og derfor i højeste grad en pligt for lederen. Ergo klapper lederen af ministeren, griner når de andre griner, deltager i debatter og foregiver synspunkter, som han/hun ikke mener. Flere berører de uheldige *konsekvenser* af denne adfærd: Synspunkterne klumper sig sammen, og samtalerne kommer til at mangle kant og dynamik. Hvis ens egne synspunkter ligger for langt væk i forhold til det, man siger, kan man ovenikøbet få fysiske og psykiske symptomer. Det mærkes først som momentane brækfornemmelser, kedsommelighed, anstrengelse og lignende; men kan sætte sig som manglende motivation, passivitet, kynisme osv.



Mange har fat i det faktum, at (2) behovet for pligtsludder og fortielser stiger direkte proportionalt med afstanden til *de politiske systemer*: Jo tættere på politikerne, desto mere må der forties og pligtsludres. Det skyldes især, at politikerne er uhyre stærkt optaget af at se godt ud i omverdenen – hvad der ikke mindst er lig med massemedierne – og politikerne har derfor lagt et markant stærkere pres på forvaltningssystemerne gennem de sidste 20-30 år. Politikerne er ifølge lederne blevet langt mere "forfængelige", "hysteriske", "krævende", "tyndhudede". De skal i stigende grad "spilles gode", "klædes på", kontinuerligt fodres med gode politikker, sager, indsatser, resultater og effekter, og for alt i verden skal man undgå negative sager. Det, vi hér har med at gøre, er ikke frygten for udstødelse, men *frygten for udstillelse*. Politikernes frygt for negativ omtale i en verden, hvor selv bittesmå sager på forunderlig vis kan blive kæmpestore i mediernes tryllespejl. I den proces er embedsmændene løbende blevet politiserede. Skellet mellem politik og forvaltning er mindsket, og politik skabes nok så meget af "proaktive", profilerende og loyale embedsmænd, som både støber kugler og rager kastanjer ud af ilden. De skal ovenikøbet forsøge at skabe mening og konsistens i de viltre, inkonsistente, usaglige og tågede efterladenskaber, som ministre, byråd,

udvalg og debatter efterlader. Det er langt fra nemt, og til tider er rationaliteten kun en tynd fernis over mere eller mindre dysfunktionelle beslutningsprocesser.

Hertil kommer, at (3) den politiserede embedsmand er *hyperloyal*. Og netop heri ligger en meget væsentlig forklaring på det udbredte pligtsludder og de mange fortielser. Som navnlig en enkelt styrelsesdirektør betonede stærkt: *"Det er min opgave at pligtsludre og fortie akkurat lige så meget som ministeren ønsker – indenfor lovens og sandhedens rammer, naturligvis"*. Men disse rammer er også ganske vide. De fleste love har betydelige gråzoner og en ting er, at man ikke må lyve, men man skal – med salig Spies' ord – heller ikke rutte med sandheden. Derfor fremstiller lederen loyalt de grunde, der kan gives for den førte politik, herunder faktuelle forhold, indicier osv.; men han/hun anstrenger sig ikke for at afkræfte synspunkterne, nuancere dem, diskutere for og imod etc. En politisk styret forvaltning er ifølge samme leder ikke en sandhedssøgende instans, men først og fremmest *"regeringens advokater"* og politikimplementerende. Embedsmændene kan synes, at den førte politik er nok så uhensigtsmæssig, uetisk m.v., men de anerkender ubetinget politikernes demokratiske ret til at bestemme kursen. Denne ubetingede, demokratisk betingede pligt til at sludre og fortie spredes demokratisk gennem hierarkierne; men rammer også ansatte, som i stadig mindre grad end hos toplederne føler loyalitet overfor det politiske system. De er mere loyale overfor faglighed, brugere, egne organisationer og egne interesser. Det giver anledning til konflikter, ulydighed – og andre former for pligtsludder og fortielser.

Lad mig for en ordens skyld tilføje, at "den loyale embedsmand" ikke blot er en konformitetsfreak. Det er ideelt set en person, der først og fremmest lyder det repræsentative demokratis og forvaltningslovens spilleregler. Det er også personen, der kan hæve sig over sine egne, snævre, partikulære interesser og stille sig i organisationens og fællesskabets interesser; som i vidt omfang kan kontrollere sine personlige meninger og følelser for at stille sig i demokratiets tjeneste. Det er i virkeligheden ikke så let. Det kræver måske ikke mod, men dog en betydelig personlig styrke[7].

De fleste ledere frygter ikke blot at blive udstødt af magtens cirkler. Det er (4) lige så farligt at *støde og udstøde* andre. De fleste af ledernes kolleger og ansatte husker nemlig som elefanter, og det er ikke fremmende for noget at skabe sig fjender – ud over de mest nødvendige eller legitime. Ledere må med andre ord *"holde sig gode venner"* med sine omgivelser – overordnede,

samarbejdspartnere og lignende. Også dette giver anledning til meget pligtsludder og fortielser, og det giver ledelsesuniverset en vis karakter af skuespil[8].

### **Håndtering af overordnede direktiver**

Alle topledere skal hele tiden forholde sig til, hvordan de håndterer de ydre krav, der stilles fra overordnede ledere og instanser i form af love, politikker, besparelser og lignende. Her er der tale om initiativer *oppefra*, som ubetinget skal adlydes. Ledere er langt fra altid enige i alting, der rammer organisationen på denne vis. Spørgsmålet er, hvordan lederen kommunikerer dette til sin organisation? Her er der et vist dilemma mellem ærlighed og loyalitet. De refleksioner, som mine interviewpersoner har udfoldet i den forbindelse, giver anledning til følgende kontinuum, der strækker sig fra ubetinget loyalitet til helt ærlig tilkendegivelse af uenighed.

Det ene ekstrem er (1) *fuld loyalitet*. Dvs. fuldkommen identifikation med "centralmagts" bud. Hvis man personlig er uenig må man udøve loyalitetens pligtsludder og fortielser. Det er på mange måder nemmest. Man følger bare en ubøjelig regel og fuld loyalitet. Nogle ledere udøver (2) *loyalitet med blonder*: Som udgangspunkt er man fuld loyal, men kan dog i fortrolige og private rum indikere afvigende synspunkter. Det tager lidt af det indre tryk. Hvis der er tale om en ordre, politik m.v. som er "hårrejsende idiotisk" kan lederen opføre sig en anelse distancerende, fx med attituden: "Vi gør naturligvis fuldt og helt det, vi har fået besked på". Mange ledere praktiserer (3) *den ærlige totrinsraket*: Man har talt centralmagten imod i diskussionsfasen, men når der er taget en beslutning er det dén, man forholder sig til. Fuldkommen loyalt – inklusiv pligtsludder og fortielser. Det er også udmeldingen i organisationen[9]. En leder tilføjer, at medarbejderne oftest har forståelse for denne tilgang, da det politiske system gerne har nogle synspunkter og grunde, som trods alt har en vis rimelighed og dermed forsvarlighed. Totrinsraketten har også en (4) *modificeret form*, hvor man efter beslutningen er taget diskuterer uenighed internt i organisationen, men kun i lukkede rum; hvad enten det er i direktionen, på gangene, på seminarer m.v. En leder var fortaler for den (5) *multiperspektivistiske tilgang*. Han gjorde sig umage med at forstå centralmagts bud og argumenter, og historien i organisationen blev derfor den fulde historie om, at der fra forskellige vinkler var forskellige perspektiver, argumenter for og imod osv. – men at det naturligvis var centralmagts perspektiv, der først og fremmest skulle følges. Her bevarer man så at sige det fulde

spektrum af synspunkter, og der er i den forstand ingen fortællinger. Alle føler sig hørt, måske forstået; og centralmagts bud bliver lettere at bære. I samme boldgade er den (6) *åbne beskrivelse af uenigheder*.



**“EN FAGFORENINGSLEDER LAGDE VÆGT PÅ, AT DET OFTE VAR UMULIGT AT SKJULE UENIGHEDERNE I FORENINGEN, OG AT DET VILLE VÆRE UTROVÆRDIGT AT TILDÆKKE DEM. DESUDEN HAVDE DET EN SELVSTÆNDIG VÆRDI AT BEVARE BEVIDSTHEDEN OM UENIGHEDER, IDET MAN DERMED FIK NUANCER, FORSKELLE – OG MAN KUNNE SIGE: DIALEKTISK DRIVKRAFT - TIL AT TÆNKE VIDERE.”**

En fagforeningsleder lagde vægt på, at det ofte var umuligt at skjule uenighederne i foreningen, og at det ville være utroværdigt at tildække dem. Desuden havde det en selvstændig værdi at bevare bevidstheden om uenigheder, idet man dermed fik nuancer, forskelle – og man kunne sige: dialektisk drivkraft - til at tænke videre. Her er der altså en høj grad af loyalitet (overfor sandheden) og troværdighed. En finurlig løsning er den (7) *tvetungede tale*, som en leder har tillært sig. Hun kan tale - hvad man kan kalde – både pligtsprog og refleksionssprog, og hun blander dem helt bevidst. I *pligtsproget* udtrykkes de herskende opfattelser – om demografiske forandringer, øgede krav, teknologisk udvikling, behov for effektivisering osv. – mens *refleksionssproget* handler om forskellige perspektiver, tolkninger og oversættelser, de mange paradigmer, om kontekst og situationer, hensyn, magt, italesættelser osv. Det er stumper og stykker fra lederuddannelser, faglitteratur osv. Refleksionssproget er et metasprog, som skaber afstand til pligtsproget. Hun er desuden helt bevidst om, at hendes medarbejdere fortolker hendes fortællinger ud fra blandingen af pligt- og refleksionssprog, og hun taler indtil hun ved og kan se, at de gør det, de skal gøre: Nemlig på visse punkter gøre, som der bliver sagt, på andre punkter gøre som de plejer. Refleksionssproget kan således ”dreje” pligtsproget, virke som en fortolkningsramme – men uden at kritisere direkte. Det andet ekstrem til fuld loyalitet er naturligvis (8) den *direkte afstandtagen*. Lederen er fuldkommen ærlig om sin afstandtagen fra de meldinger, der kommer oppefra, hvad enten der er tale om en beskæftigelsesreform, holdning til arbejdstidsaftaler, besparelser o. lign.

Det forekommer at være således, at de to ekstreme holdninger (fuld loyalitet og direkte afstandtagen) er dem, der er mindst komplicerede: Enten at adlyde centralmagten eller sig selv fuldt ud. Midterpositionerne kræver alle refleksion, dømmekraft, blandingsforhold, mere tid, fordi man skal have nuancerne, argumenterne, dilemmaerne m.v. med. Kunne man sige: Intellektuelt mod?

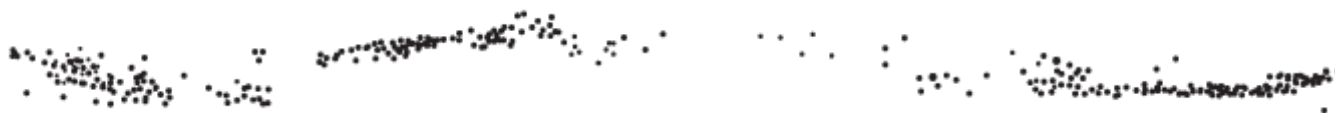
## GENERELLE ÅRSAGER TIL TALE OG TIEN

I dette afsnit vil jeg fremdrage nogle *generelle grunde* til, at pligtsludder og fortielser trives. Flere af mine interviewpersoner gav udtryk for, at det (1) simpelthen er *det nemmeste*. En leder fortalte, at det "er forbavsende nemt at pligtsludre"; en anden at hun med alderen var blevet mere magelig, så det nemmeste var at pålægge ikke alene sig selv selvcensur, men at acceptere den behagelige pligtsludren, som hendes medarbejdere og omgivelser udviste over for hende i kraft af hendes status og magt. Bag alt dette ligger det elementære forhold, at ledere udsætter sig for risiko, fare, konflikter m.v., hvis de ikke pligtsludrer og fortier. Det nemmeste, behageligste og sikreste er at "flyde med strømmen" – jf. Admiralens vise fra Pinafore.

En anden topleder bemærker, at (2) pligtsludderet breder sig jo højere til tops, man kommer i hierarkierne. Det skyldes en stigende *mangel på virkelighedskontakt*. Jo længere ledere kommer fra virkeligheden i form af brugere, frontmedarbejdere, de yderste "implementeringsled" osv., desto mere bliver samtalerne fyldt med buzzwords, floskler, antagelser, teorier, politiske hensyn, papir, konferencer, strategiske hensyn, pressehensyn, karrierehensyn osv. Her konstrueres der legitime forklaringer, efterrationaliseringer, tildækninger og glansbilleder, nøgletal, publikationer og kurver – og det er ikke længere "sandheden", det kommer an på, men organisationens, politikernes og ens egen overlevelse.

En anden leder peger på, at (3) de *fortrolige rum er fortrængte*, og dermed de fristeder, hvor man tidligere kunne snakke rent ud af posen og uden alt for mange fortielser. Det er fx blevet langt svære at mødes med ministre under fire øjne. Nu om dage foregår det oftest med en hale af embedsmænd på begge sider af bordet, og alting er planlagt (kontrolleret) i detaljer. Dagsordner, notater, talepapirer, oplæg, powerpointoplæg osv. Man er dermed sendt lukt ind i pligtsludderland. Beslægtet hermed er det forhold (4), at mange politikere og topledere holder oplæg, indlæg, taler

m.v. ud fra forberedte materialer fra stabsfolk. Igen fjernes alt personligt, uforudsigeligt, dialogisk til fordel for officielle, anerkendte – og ikke mindst kendte – synspunkter. Det avler *konformitetssnak*. Nogle politikere og topledere vælger at forholde sig frit ift. embedsmændenes materialer, men dét kræver faktisk både erfaring, indsigt og mod.



En anden mekanisme bag pligtsludder er (5) når noget skal "*tales op*". Det kan fx være en tillidsreform, som hverken topledere eller fagbevægelse føler sig helt overbevist om, at der er tilstrækkelig opbakning bag hos centralmagten til at kunne løfte sig. Her er det vanskeligt at melde sin tvivl, kritik, frustration eller lignende ud. I stedet må lederen selv udstråle overbevisning, tiltro og energi i tale og handling for, at det ikke skal gå yderligere ned ad bakke.

En hel central forklaringsdimension baserer sig på det forhold, at (6) organisationers kerneprocesser, kerneværdier m.v., dvs. alt det, der er afgørende *væsentligt* for organisationen, forsvares med alle midler. Også med pligtsludder og fortællelser. En leder er således i spidsen for en organisation, hvor organisationens *uafhængighed* er af afgørende betydning. Organisationens meninger, analyser, konklusioner m.v. skal bero på et rent sagligt grundlag og ikke på alle mulige interessenters fordomsfulde meninger. Men sandheden er, at organisationen konstant, kontant og konkret udsættes for meget stærkt pres fra diverse interessenter. I en grad så uafhængigheden meget ofte er diskutabel. Det er naturligvis det allersidste, denne leder kan sige offentligt. Tværtom må netop uafhængigheden konstant forsvares – og det konstante modgående pres forties.

Lad mig endelig nævne, at (7) mange organisationer opretholder et *narrativ* om sig selv om, at de er "flade", "decentrale" og andet af samme skuffe – uanset at de i virkeligheden er helt traditionelle, med lange beslutningsprocesser, mange organisatoriske mellemlid, diverse centraliseringer i form af fusioner, centerdannelser, sammenlægning af administrative enheder osv. Her er der tale om en historie, en facade, som har "sat sig fast" og fortsætter uantastet ændrede praksisser.

"MANGE ORGANISATIONER OPRETHOLDER ET NARRATIV OM SIG SELV OM, AT DE ER "FLADE", "DECENTRALE" OG ANDET AF SAMME SKUFFE – UANSET AT DE I VIRKELIGHEDEN ER HELT TRADITIONELLE, MED LANGE BESLUTNINGSPROCESSER, MANGE ORGANISATORISKE MELLEMLÆD, DIVERSE CENTRALISERINGER I FORM AF FUSIONER, CENTERDANNELSER, SAMMENLÆGNING AF ADMINISTRATIVE ENHEDER OSV."



## BASALE HANDLINGSFORMER

Når man taler om pligtssludder og fortielser, så karakteriserer ledere ofte deres talehandlinger på en måde, som svarer til klassiske sociale handlingskategorier såsom interessevaretagelse, strategisk handlen, socialisering, ritualer, forhandlinger, efterrationalisering, hykleri og lignede. Det vil jeg kort gengive i det følgende.

Lederne lægger ikke skjul på, at (1) de pligtssludrer og fortier bl.a. af hensyn til deres *egne interesser*. De tager især hensyn til at bevare deres eksisterende job og til deres fremtidige karriere. Derfor undgår de at fornærme andre unødigt, siger det der skal siges osv. Men det er (2) lige så tydeligt, at pligtssludder og fortielser også har til formål at varetage deres *organisations interesser*. Det er fx helt centralt, at der skaffes økonomiske midler, og hvis organisationen har indtægtsdækket virksomhed, så kan lederen være parat til at strække sig selv og sproget endog meget langt for at male organisationens ydelser og deres effekter lyserøde. I så fald kan der udvikles en *narrativ opportuniste*, som ikke står tilbage for de udfoldelser, man finder hos private konsulenter, hvor anprisninger af produkter er plat markedsføring. De fleste organisationer er også ferme til i det hele taget at beskrive deres organisations virke og resultater på en måde, der ikke sætter deres lys under en skæppe og samtidig undgår at omtale negative forhold.

Mange beskriver (3) den *socialisering*, der får lederen til at tilegne sig organisationens tænke-, tie- og talemåder. En leder fortæller fx om den "*institutionstilvænnning*", man udsættes for som nyansat i et ministerielt departement. Der er tale om stærke kræfter, om end styrken og indholdet kan variere mellem ministerierne. En nævner Justitsministeriet som et ministerium, hvor socialiseringen

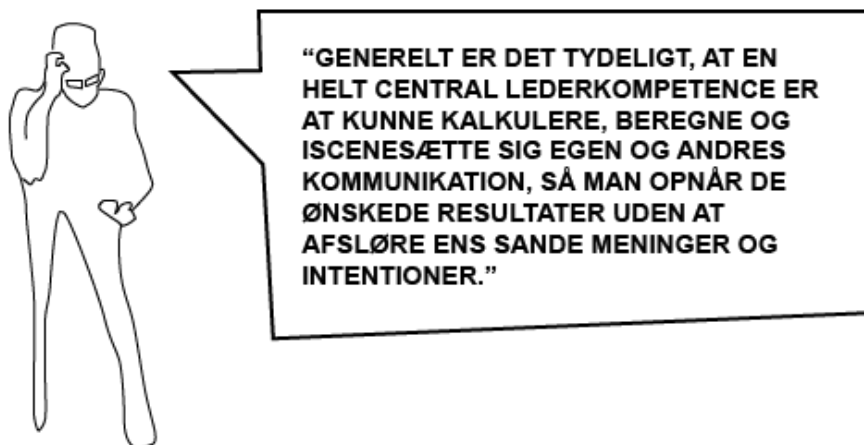


traditionelt har været så stærk, at det minder om udviklingen af et internt broderskab. Jeg mindes en kronik af professor Jørgen Grønnegaard i 1990'erne, hvor han forklarer, at topembedsmænd sjældent kommer i situationer, hvor de har det dårligt med det, de skal sige og gøre samt undlade at sige og gøre. Det skyldes det enkle forhold, at de gennem en længere karriere er *vænnet til* at tage "svære beslutninger", udtale sig på organisationens vegne, og i det hele taget tage vare på organisationens interesser. Alle disse hensyn, normer, værdier, interesser, forholdsmåder m.v. er indlært og internaliserede over mange år. Lederne har således lært at tilsidesætte egne hensyn og meninger, og de tænker og taler automatisk "på ministerens vegne". Det sker ikke fuldkommen ubevidst, men i sociale processer, hvor man løbende *vælger*: Om man kan og vil acceptere stedets opgaver, værdier, normer, styringsform, tankesæt osv. I ledernes overvejelser indgår også, at det ofte er fordelagtigt for dem selv at blive i organisationen: Man får interessante opgaver, god løn, status, gode kolleger, rejser, efteruddannelse osv. Alt dette gør pligtsludder og fortællelser acceptabelt, naturligt, legitimt. Man *lader sig* kort sagt socialisere ... Flere ledere nævner, at denne socialisering går nemmere for nogle personer end andre. Her spiller personernes sociale baggrund ofte en stor rolle. Mønsterbrydere skal kæmpe mere med tilpasningen end dem, der er født i familier, hvor ledelse, status, offentlighed m.v. er en naturlig del af livet.



De fleste ledere er sig (3) fuldkommen bevidst om, at de i givne situationer pligtsludrer og tier. Det er del af en bevidst, *strategisk handlen*. En bemærker ligefremt, at hun selv (og tilsyneladende alle andre med) agerer konsekvent strategisk – dvs. bevidst tildækker hendes oprindelige, egentlige tanker og intentioner mhp. at opnå bestemte mål og resultater. Det omfatter fx at udøve

”anerkendende ledelse”; ikke fordi der altid er så meget at være positiv over, tværtom; men det virker simpelthen bedre at være positiv end at fare ud med ærlighed og direkte kritik. En anden angiver, at selvom han er ”ved at brække sig over” den officielle politik alligevel spiller spillet og opnår både magt, anerkendelse og resultater ved at ”begå sig”, ”sige de rigtige ting” etc. Generelt er det tydeligt, at en helt central lederkompetence er at kunne kalkulere, beregne og iscenesætte sig egen og andres kommunikation, så man opnår de ønskede resultater uden at afsløre ens sande meninger og intentioner. Det er med andre ord ikke grebet ud af den blå luft, når det påpeges, at politikere og topledere ofte har ”skjulte motiver”, ”skjulte dagsordner” osv. Der er i virkeligheden tale om processer, der minder om dem, som den forkætrede spilteori eller public choice teori forfægter; men som også er kritisk beskrevet af fx Habermas som strategisk handlen eller teknisk erkendelsesinteresse. Her er det ikke modet og sanddrueligheden, der hersker, men mestendels snedigheden.



En anden leder beskriver indgående (4) de uendelige mængder af *varm luft* (altså en form for pligtssludder), som produceres i uhellige alliancer mellem djøficerede topledere og konsulenter. Man kunne kalde disse forbindelser ”et felt”, men jeg foretrækker termen ”*klan*” (jf. W. Ouchi 1979). Lederen beskriver mekanismerne som dem, der findes i en permanent fætter-kusinefest, hvor gruppens egne normer og meninger uafsladeligt bekræftes i uendelige gentagelser af pointer om at ”eksekvere i bund”, opnå ”gevinstrealisering”, ”vise handlekraft” osv. Her er der skabt en ”boble” (jf. V. Hendricks’ forskning i bobler, 2016), et lukket, selvbekræftende univers, som mere refererer til sig selv end til en verden udenfor sig selv[10]. Lederen bemærker, at det især synes at være

klanens fælles interesser, der varetages ved den fælles jargon, buzzwords m.v., nemlig at holde sig selv ved magten og muffen via aktiviteter, som har en (blot) tilsyneladende mening og effekt. På linje hermed er (5) beskrivelsen af tale og fortielse som led i *ritualer*. Fx i forbindelse med tavlemøder, afrapportering af arbejdsklimaundersøgelser, møder i MED-udvalg og lignende. Her er tale og tien levn og symboler uden aktuel værdi; hvad man dog ikke kan sige højt – hvorfor man pligtskyldigt sludrer videre.

Et andet eksempel kan umiddelbart forstås som en (6) *forhandling*. Lederen fortalte om, hvordan en anden leder i en interessevaretagelsesposition ad hoc koordinerede med en tidligere undervisningsminister. Fx kunne ministeren af forskellige grunde være ”presset” af forskellige sager, og de kunne så aftale, at lederen skulle undgå at berøre bestemte emner eller tage visse sager op. Det gav naturligvis denne leder en goodwill hos ministeren, som i andre sammenhænge måtte forventes at se velvilligt på synspunkter fra den organisation, som lederen repræsenterede. I dette tilfælde lovede lederen altså at tale og tie mht. givne sager, hvad der senere kunne give større indflydelse.

En sidste klassisk mekanisme: (7) *efterrationalisering*. Navnlig indenfor den offentlige sektor skal man kunne *redegøre* for, hvorfor man gjorde dette eller hint. Man skal kunne give gode grunde. På engelsk taler man om ”accountability”, hvor det at kunne ”forklare sig” både involverer ansvarlighed og redelighed. Problemet er, at der besluttet meget mellem år og dag, hvor de reelle grunde ikke kan gives, eller hvor der ganske enkelt ikke lå mange grunde, facts, overvejelser over alternativer, afvejsninger osv. bag den oprindelige beslutning. Eller måske man i bagklogskabens lys kan se, at de oprindelige grunde var naive eller forkerte. Under alle forhold: For at opnå legitimitet for en allerede taget beslutning eller foretaget handling må man efterrationalisere – dvs. finde på en passende[11] forklaring. Det kalder man normalt efterrationalisering, og er en form for pligtsludder og fortielse af de oprindelige bevæggrunde eller mangel på samme.

## PERSONBÅRNE EGENSKABER

Lad mig slutte de empiriske resultater af med omtale af en række faktorer, som knytter sig til *individniveauet*. Det er altså individers egenskaber (modsat situationen), der afgør i hvilket omfang, der pligtsludres og forties.

En række grunde angår (1) lederens *personlighed*. En af mine interviewpersoner angiver, at han gennem hele livet har været bange for at sige ligeud, hvad han tænker og føler. Det kan skyldes en række hensyn: Bekymring for, om det er klogt nok, hvad han har på hjerte; angst for at såre andre; frygt for at skabe ubehagelige situationer; tvivl om det overhovedet fører til noget at sige noget, eller angsten for at andre vil opfatte kritik som bedrevidende, arrogant m.v. Der er altså tale om en lang række grunde af individualpsykologisk karakter, som må formodes at vise sig både i privatlivet og på arbejde, og som får personen til at sige noget andet end vedkommende mener eller fortie synspunkter. En anden leder fortæller om en livslang angst for at være "forkert", for at andre bliver "sure", hvorfor hun altid har indtaget en attitude, der er mere lyttende end talende. Begge personer er i øvrigt sådanne, som andre vil opfatte som uhyre talende og (med god grund) selvtilidsfulde.

En leder berører det, som han selv angiver som værende tabubelagt. Nemlig at (2) en del af hans kolleger jævnligt pligtsludrer – i den forstand at de snakker hinanden efter munden – fordi deres mentale *kompleksitetshåndteringsevne* er lav. De har så at sige anvendt alle deres mentale ressourcer på at forstå, hvad de andre mener, på at huske det og gengive det nogenlunde enslydende, således at der ikke er ekstra mentale ressourcer til at forholde sig kritisk, justerende, udbyggende, kombinerende – eller hvad der end måtte skulle til for at tilegne sig indholdet på en autentisk og forstandig vis.

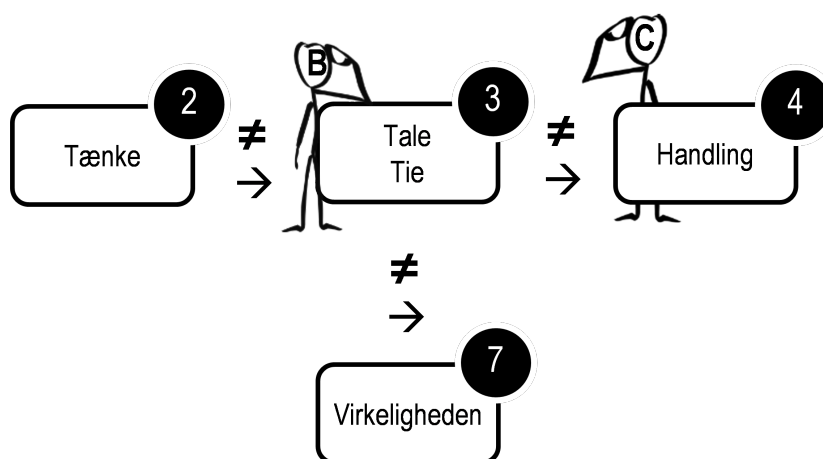
Flere er helt på det rene med, at (3) deres *alder og position* har betydning for hvor meget pligtsludrer, de har nødig at fyre af og hvor meget, de er nødt til at fortie. En fortæller, at hun har opbygget en personlig "goodwill" i sin stilling, som gør, at hun med jævne mellemrum kan sige "frække ting". En anden har nået en alder, der gør ham "home safe", idet han uden økonomiske problemer kan holde op med at arbejde, hvornår det skal være. Der er således ingen fare for hverken hus, hjem eller karriere, og han kan sige, hvad det passer ham.

Omvendt (4) er flere opmærksomme på, at jo længere man som leder har været i en organisation, desto mere er den resultat af lederens egne beslutninger, og desto flere personlige bånd har lederen opbygget til sine ledere og medarbejdere. Begge forhold medvirker til, at lederen bliver mindre kritisk, talen bliver mere rutinemæssig, mindre skarp osv. Flere bruger ord som "magelighed", "at blive "selvfed" osv. som betegnelser for det, det sniger sig ind med ledelsesancienniteten.

## EN SLAGS OPSUMMERING

Mine interviews har afdækket, at ordene pligtsludder og forbudte sandheder giver anledning til mange refleksioner og påpejning af vidt forskellige former for tale- og tiehandlinger. Lad mig afslutte med to almene konstateringer. Den ene om forbindelsen mellem tanke, tale, handling og virkelighed, den anden om årsager og virkninger.

(1) Pligtsludder og fortællinger handler substantielt om det udsnit af grundmodellen, der fremgår af figuren til højre. Der mangler sammenhæng mellem tanke, tale og handling – og navnlig sammenhæng med virkeligheden. Pligtsludder og fortællinger handler om at snakke henover, forbi eller udenom den virkelighed, man er mere eller mindre klar over er der, men som man ikke taler om. Man taler i stedet om noget andet. En halveret virkelighed, en tildækket virkelighed, en forskønnet virkelighed, en konstrueret virkelighed, en tabuiseret, fortiet, redigeret virkelighed. Det er virkeligheden, der så at sige betaler prisen i første omgang. Men i anden omgang er det os alle, fordi den officielle diskurs er ude af trit med virkeligheden. I stedet lever og taler vi i en konstrueret virkelighed. Det er sandheden om vores konstruerede virkelighed.



(2) Det har været nemt at pege på en lang række forskellige forhold, der forårsager pligtsludder og fortællinger. Det har derimod været sparsomt med refleksioner over, hvad pligtsludder og fortællinger *forårsager*, dvs. har som effekter. Et forhold ligger dog på den flade hånd: Der skabes i høj grad *konvergens*: Pligtsludder og fortællinger medvirker begge til at *ensrette* tænkning og tale. Først talen, dernæst tanken – jf. ordsproget: "Den, der starter med at lyve for andre ender med at lyve for sig selv". En leder kalder det "*grøden*", en anden "*paradigmet*", en tredje konstaterer at det er "*kanterne*", der forsvinder – eller man kunne sige: Mangfoldigheden, modsigelserne, modsætningerne, dilemmaerne – alt dét, der kradser og konfligerer.



"Jamen, dét er da fint!" - vil nogen sige. "Enighed er godt. Modsætninger er modstand mod forandring; man bruger energi på at skændes. Vi ønsker handlekraft, eksekvering, enighed og resultater..." Tjooh. Det er etpartisystemernes yndlingsargument. Det er propagandaens synspunkt. Lad os synliggøre effekterne heraf: Enighed er snæversyn, manglende overvejelse af alternativer, manglende synliggørelse af modargumenter, modeksempler, modstridende data og konsekvenser, manglende feedback osv. osv. Og hvad er resultatet heraf? SKAT? Sundhedsplatformen? Reformen uden virkninger? Wicked problems? Primitive debatter i massemedierne? ... Alt sammen forhold, der ikke er plads til at diskutere her, men som læserne er velkomne til at tænke over selv. En virksomhed, der måske er lige så vigtig som mod[12]?

## PARRÊSIA – KYNIKERNES SANDHEDSTALE

Lad mig slutte af med et par tanker ud fra den sene Foucault. Hans sidste forelæsninger fra begyndelsen af 1984 bærer titlen *Le courage de la vérité – Modet til sandheden* (herefter CV). Det turde antyde relevansen. Der er tale om hans sidste tanker over temaer, som han havde beskæftiget sig med de sidste tre-fire år inden sin død. Jeg skal spare læseren for en masse citater og mellemregninger, men blot slå ned på nogle centrale temaer af relevans for denne artikels emner. Det interessante ved den sene Foucault – i lyset af temaet ledelse og mod i den offentlige sektor – er, at han kobler sandhed, subjekt, politik og etik, mod, forandring samt forholdet mellem teori og praksis. Det sker via gennemgang af tidligere tiders tankestrømninger, især antikkens, men med episodiske nedslag i senere tænkning, fx den kristne tænkning og praksis i middelalderen og under reformationen.

Helt centralt i Foucaults tænkning i 1980'erne er begrebet *sandhedstale*, på fransk: *dire-vrai*. Foucault anvender oftest det græske ord *parrêsia*, som etymologisk betyder: "at sige det hele" ("tout dire", CV 11), men Foucault fremhæver også ofte, at sandhedstale er "franc-parler", dvs. at tale ærligt, frimodigt, "frit fra leveren". Det er, når man ikke holder noget skjult; ikke viger tilbage for at fortælle det hele (ibid.). Allerede her er det tydeligt, at Foucault har fat i noget, som adskiller sig temmelig tydeligt fra den adfærd, som har ladet sig aflæse og udlede af mit empiriske materiale.

Man kan bedst skyde sig ind på den nærmere mening med *parrêsia* ved at se på modsætningerne til sandhedstale. For det første: Sandhedstale er ikke identisk med at buldre ud med alt det, der dukker op i ens hoved; eller kun at sige alt det, som det er i ens interesse at sige. Det er en negativ form for sandhedstale, idet individerne ikke relaterer sine udsagn til standarder for fornuft eller sandhed, men så at sige kan sige hvad som helst, hvad det skal være (CV 11).



Foucault har også (for det andet) lange diskussioner af Sokrates, herunder hans sidste ord på dødslejet: "Kriton, vi skylder Asklepios en hane! Den må I ofre! Forsøm det ikke!". I antikkens Grækenland ofrede man en hane til lægeguden Asklepios, når man blev helbredt. Men Sokrates er døende. Har han noget at takke for? Ja. Foucault tolker det således, at Sokrates er taknemmelig overfor filosofien, som helbreder mod den eneste alvorlige sygdom i livet: De *falske meninger og fordomme*. Et sted, man finder de falske meninger, er i *retorikken*, altså den talekunst som sofisterne betjente sig af. Her er forbindelsen mellem personen og det, personen siger, kappet (CV 14). Med den forbindelse går også *etikken fløjten* – og Sokrates er netop den, som grundlægger den etiske sandhedstale. Man kan her knytte an til den udbredte bekymring for politikernes spindoktorer, for hvem det generelt handler om at få ministeren og ministeriets aktiviteter i det hele taget til at "se godt ud". Her er det kommunikationens nytte og ikke dens sandhed, der er relevant.

Men det er ikke kun kommunikationsfolkene, der står for skud. Det er også *hofmanden*<sup>[13]</sup>, altså den person, der færdes ved hoffet; eller i mere nutidig sprog: Den, der færdes i magtens inderste kredse, i samfundets top, i den øverste elite, og som slesk roser og anerkender alt og alle for at fremme sine egne mål. Hofmændene er gerne falske og siger kun det, der tjener deres egen plads i systemet (CV 54-57). Det er svært ikke at se en vis parallelitet til nutidens embedsmænd.



## TRE FORMER FOR SANDHEDSTALER

Sandhedstale sættes desuden i kontrast til tre andre grundformer for at forholde sig til sandheden, tre former for sandhedstale (som Foucault kalder for alethurgi eller sandhedsregimer) (CV 16-20). Først omtaler han *det profetiske sandhedsregime* (CV16-7). Det er kendetegnet ved, at profeten ikke har fundet sandheden selv, men refererer til noget, der er udenfor og større end profeten selv; gerne noget helligt. Profeterne taler altså ikke i sit eget, men i en andens navn. Derfor er profeterne – i modsætning til parrêsiasten – ikke personligt involveret i sandheden. Parrêsiasten, sandsigeren er engageret med liv og sjæl, med sin hele person i sandhedstalen – modsat profeten, der kun er engageret, når han taler på det guddommeliges vegne. Desuden angår det profetiske fremtiden, mens parrêsiasten er optaget af situationen her og nu. Profeten taler ofte i tunger, hans tale er ofte uklar, den skal tolkes og tydes af eksperter via tålmodigt eksegetisk arbejde, mens parrêsiasten formulerer sig klart og i dagligdagens termer. Hvis man skal finde paralleller til nutiden, så kunne det fx være til de mange, som diskuterer fremtidens offentlige styring på overordnet niveau, og som er optaget af hvilke paradigmer, der er døde, og hvilke der vil føre os ind i fremtidens paradys, hvor wicked problems, mistillid, ineffektivitet, bureaukrati, unødigt måleri, stress m.v. er fortid. Det er *den ideologiske styringsdebat*, hvor der også ofte ses stort på kendsgerninger, historiske hændelser, begrebslig klarhed, en egentlig analyse af situationen m.v.

For det andet nævner Foucault *visdom* som en måde at føre sandhedstale på (CV 18-19). Den vise er optaget af tilværelsens grundlæggende strukturer og spørgsmål, de være sig ontologiske eller epistemologiske. Det kan dreje sig om menneskesyn, videnskabssyn, magtformer, metafysiske spørgsmål osv. osv. Parrêsiasten er i modsætning hertil optaget af det partikulære, det nuværende og historiske – altså situationen. De er dog fælles om at tale i deres eget navn. Den vise har fundet *sin* visdom. De er derfor fælles om det personlige engagement i sandheden, men i modsætning til parrêsiasten er den vise ikke underlagt et krav eller behov om at ytre sig. Han kan forblive tavs. Endelig har den vise tendens til at udtrykke sig uklart. Hvis vi skulle parallelisere til noget nogenlunde samtidigt, så kunne man nævne fundamentalontologiske undersøgelser a la Heidegger eller Sartre, måske abstrakte analyser af begreber som protreptik, autopoiese, tillid m.v.

Foucault nævner for det tredje den sandhedstale, som han kalder *tekniker-underviseren*, eller bare teknikeren (CV 23-4). Han nævner i parentes professioner som læger, musikere, soldaten,

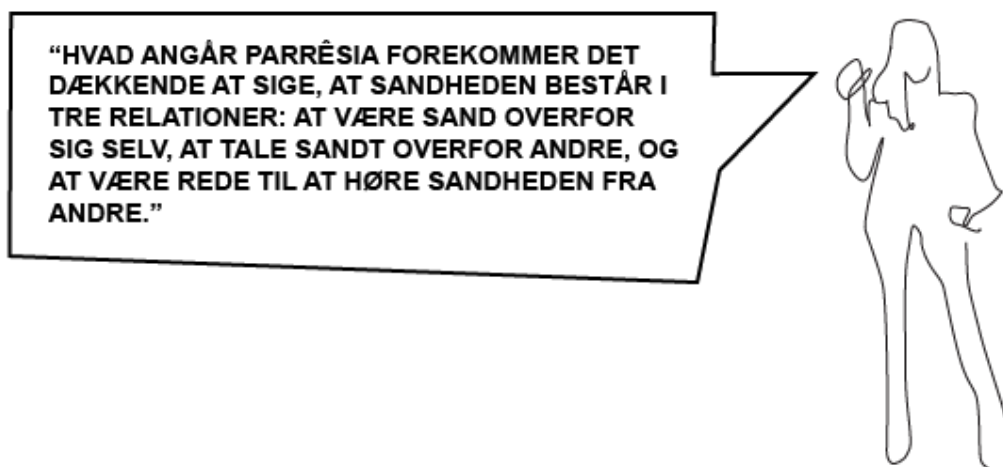
gymnasten. Her drejer det sig om at *formidle* en eksisterende viden og kunnen, og det er således heller ikke en viden, der involverer personligt engagement, endsigte nogen fare for at gøre sig uvenner med omgivelserne; og teknikeren har følgelig heller ikke behov for mod – hvori der er en klar forskel til parrêsiasten. Tværtom involveres lærer og elev (konsulent-kunde kunne man tilføje) i et fællesskab, der bekender sig til den tekniske viden. Teknikeren er altså hverken profet eller vis, men formidler af know how, og fordi en sådan er opbygget over lang tid, er man derved bundet til en tradition. Teknikeren er forpligtet på at undervise ligesom parrêsiasten er forpligtet på at tale. Man kunne med adresse til nutiden sige, at teknikeren beskriver væsentlige træk ved mange af nutidens forvaltere og konsulenter, hvis virke baserer sig på, at de har fundet ”opskriften” (jf Røvik 1998) på fremtidens paradis, den rette styringsteknologi til at opnå det givne mål. Og netop derfor har de (heldigvis!?) ikke behov for at skulle være modige. Hvis der sker fejl, så er det mesterens skyld; professorens, konceptopfinderens eller lignende. Det er Finansministeriet, professoren, konsulenten, der har anbefalet og anprist en viden og knowhow, der angiveligt virker ifølge alverdens kvantitative og kvalitative metoder, evidens og p-værdier, kurser og konferencer. Det forekommer indlysende, at der her kunne gemme sig en forklaring på modets fravær i den offentlige sektor. Den tekniske diskurs har ganske enkelt ikke behov for mod – eller andre dyder for den sags skyld. Den har kun brug for viden og evnen til at følge en opskrift[14].

## PARRÊSIA – EN LIVSFORM

Overfor disse tre måder at tale sandt på sætter Foucault *parrêsia*. Her er det afgørende, at den utilslørede, fulde, uforblommede sandhed kommer for dagen. Det er naturligvis *risikabelt*, fordi den uforblommede sandhed risikerer at provokere, fornærme, støde andre. Parrêsiasten løber derfor en konstant fare for at blive udstødt, udsætte sig for de andres vrede – i værste fald døden. Den er ikke forankret i hverken profetier, visdom eller know-how, men i ethos. Dermed står den i modsætning til de tre andre vidensregimer, som er omtalt ovenfor.

Foucault mener, at han med disse fire vidensregimer har opstillet en typologi, der er egnet til at analysere alle mulige former for kombinationer af konkrete vidensformer (CV 24). Fx agerer Sokrates både som den vise og parrêsiasten, mens man i middelalderen ser kombinationen tekniker-parrêsiasten, navnlig efter universiteternes tilsynekomst i 1300- tallet.

Foucault opfatter generelt viden som en *relation*. Hvad angår parrêsia forekommer det dækkende at sige, at sandheden består i tre relationer: At være sand overfor sig selv, at tale sandt overfor andre, og at være rede til at høre sandheden fra andre.



En helt afgørende pointe hos Foucault er, at parrêsia ikke er en traditionel, blot epistemologisk egenskab ved personers udsagn, oplevelser osv. Nej, det er en *livsform* – hvad termen *ethos* netop indikerer. Sandhed er dermed ikke en egenskab ved udsagn, indsigter og lignende, men et spørgsmål om *det sande liv*. Og dette er igen en kategori, som ikke blot rummer videnskabelig praksis, men det fulde liv, herunder forholdet til andre og til samfundet som helhed – dvs. *etiske og politiske* dimensioner. Kort sagt: Man vil ikke være i stand til at kunne indse eller ytre den fulde, uforblommede sandhed med mindre man lever det sande liv. Eller på kortest mulig form: Sandhed er en livsform.

Det er i virkeligheden ikke en epokegørende pointe. Aristoteles, Kirkegaard, Nietzsche, ja også Hegel, Lukács m.fl. ville skrive under på dette. Det overraskende er, at Foucault udpeger *kynikerne* som fædrene til den livsform, som avler parrêsia. Det er dem, der oprindeligt kan kaldes sandhedens sande praktikere. Men det er naturligvis ikke kynisme i moderne, dagligdags forstand Foucault anbefaler. I daglig tale er kynikeren den person, som lader hånt om andre mennesker, etik og højere hensyn; som uden anfægtelse kan påføre andre smerte, tab, sorg m.v., hvis det passer i personens kram eller projekt; som altså uden større besvær kan udnytte og misbruge andre mennesker. De er i familie med psykopater og noget entydigt negativt. Nogle gange

tilskrives aktører i den offentlige sektor kynisme. Det være sig politikere, topchefer, djøfere – generelt: de ansvarlige, for alt det, som vi ”ikke kan være bekendt”, som ikke er ”ordentligt”, som sætter ”systemet før mennesket”, økonomien før etikken osv.

I antikken var kynikere noget ganske andet. Det var betegnelsen for en filosofisk skole. Den mest berømte ud over grundlæggeren Antistenes (445-365) er Diogenes (412-323 f.v.t.), som de fleste husker, fordi han boede i en tønne. Det gjorde han af en god grund, hvad man vil forstå, når man ser på skolens grundlæggende synspunkter. Dens kerne er ifølge Foucault (1) *det sande liv*. Dvs. at leve et liv, der tillader en at indse den uforblommede, rene sandhed. Det opnår man bl.a. (2) ved at *sætte sig ud over alle konventioner*; dvs. at skulle gøre og tænke som alle andre bare fordi, alle andre tænker og gør det. Konsekvent at gøre som de andre er grundlæggende at være ufri: Afhængig, bundet, bestemt osv. Kynikerne ville (3) hellere være *kontroversielle* end konventionelle. De var antikkens provoer, som gjorde og sagde ting, der provokerede de andre borgere. Som da Diogenes i fuld offentlighed onanerede på torvet. De blev i det hele taget oplevet som værende pågående, aggressive, bidske og lignende i forhold til andre. Foucault kalder dem skandaløse, netop fordi de insisterede på den skandaløse sandhed. Man forstår, hvorfor de blev udstødt, ekskluderet af fællesskabet skønt (4) de ikke provokerede for provokationens skyld, men for *fællesskabets* skyld. Deres handlinger havde et etisk-politisk sigte: At vise den sande vej for bystaten og dens demokrati. Og det viste de (5) ikke ved at opfinde en ny teori, et nyt koncept, nogle nye bud eller principper. De gjorde det ved ganske enkelt at *praktisere* det, som andre teorier prædikede. De gjorde det, de troede på. De praktiserede teorien. Der var identitet mellem tanke, ord og handling. Ikke omtrent, men fuldstændigt, kompromisløst. For at kunne leve sandt og kompromisløst (6) havde kynikerne gjort sig *uafhængige* af det sociale pres for at tænke og sige usandhed, for at fortie det forbudte, for at sniksnakke, for snakke andre efter munden – og først og fremmest (7) uafhængighed for at *leve det sande liv*. Denne uafhængighed til at sige og gøre det sande havde en pris. En høj pris: At leve asketisk. Kynikerne levede ”som hunde” (gr.: Kunos = hund). De var således ikke bundet af materielle interesser. Deres eneste interesse var at tale og handle sandt til fællesskabets bedste. De levede på kanten og gik til kanten. *Helt* til kanten! De ikke bare talte, skrev, læste tidsskriftsartikler, gik til møder og konferencer. De *havde* kant. Kynikerne efterlod sig ikke meget på skrift. De var praktikere. De havde ”*meldt sig ind i kampen*”, kompromisløst, med hud og hår. Med hele deres

eksistens. Med *modet* til at udsætte sig for den fare, det er at sige sandheden og leve det sande liv. Punktum.

*PS: „Pligtsludder og forbudte sandheder“ er også fremover et væsentligt tema i min forskning, og som nævnt arbejder jeg på flere bøger om emnet. Jeg har derfor stadig behov for både feedback og flere interviewpersoner. Interesserede kan henvende sig til mig på [ll.om@cbs.dk](mailto:ll.om@cbs.dk) eller 2838 7506.*

## LITTERATUR

Anders, G. (1988). *Wir Eichmannsöhne : Offener Brief an Klaus Eichmann.* (2. erg. Au). München: C.H. Beck.

Arendt, H. (1964). *Eichmann in Jerusalem. A Report on the Banality of Evil.* New York: Viking Press.

Baudrillard, J. (1981). *Simulacres et simulation.* Paris: Galilée.

Brunsson Nils. (1989). *The organization of hypocrisy : talk, decisions, and actions in organizations.* Chichester; New York: Wiley.

Brydesholt, H. H. (1980). *De forbudte sandheder - om privat og offentlig virksomhed.* [København]: Børsen.

Cabestan, P. (2005). *Authenticité et mauvaise foi : que signifie ne pas être soi-même? Les Temps Modernes, 632-633-634(4-5-6), 604-625.*

Foucault, M. (2009). *Le courage de la vérité : le gouvernement de soi et des autres II : cours au Collège de France (1983-1984).* [Paris]: Gallimard : Seuil.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence.* New York: Bantam Books.

Heidegger, M. (1927). *Sein und Zeit* (15. Auflage). Tübingen: Niemeyer.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1998). *Rediscovering institutions the organizational basis of politics.* Enskede: TPB.

Ouchi, W. G. (1979). *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms.* *Management Science, 25(9), 833-848.* <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sartre, J.-P. (1943). *L'Être et le néant. Essai d'ontologie phénoménologique (TEL)*. [Paris]: Gallimard.

Vincent, H. (2016). *Spræng boblen: Sådan bevarer du fornuften i en ufornuftig verden*. København.

Walton, D. (1986). *Courage : a philosophical investigation*. Berkeley: University of California Press.

---

[1] Syllogisme er formen på en samling logiske argumenter, som oprindeligt opstilles og analyseres af Aristoteles.

[2] Om Tiedemann kort dette: Han var læreruddannet, senere skoleinspektør, formand for Etisk Råd, amtsborgmester i Vejle Amt fra 1974 til 1993, avisredaktør og katolik. Han døde i 2015, 83 år gammel.

[3] Termen talehandling stammer fra sprogfilosoffen Austin, som dermed fremhæver, at tale ikke blot er tale til forskel fra handling. Ofte *gør* man ting med ord, fx forpligtiger sig overfor andre ved at afgive et løfte eller ved at erklære en anden person sin kærlighed. Måske kan man sige, at man med pligtsludder og fortielser ofte *undlader* at *gøre* noget, som man kunne og burde have gjort ved ikke at sludre og tie?

[4] I denne artikel skal man tage ordet virkelighed i dagligdags forstand, vel vidende at man erkendelsesteoretisk kan diskutere virkelighedsbegrebet herfra og i al evighed. I dagligdagsforstand er det let nok at forstå meningen med udsagnet: John havde (i virkeligheden) snydt sin arbejdsgiver for 100.000 kr., men i retten benægtede han, at det var tilfældet. Dvs. John sagde noget andet end det, der er tilfældet, dvs. sandt. I denne artikels sprogbrug sagde John noget sludder.

[5] Med termen "man" henviser jeg her til Heideggers anvendelse af termen i *Sein und Zeit* (1927), hvor das Man udgør menneskets uegentlige væremåde; en eksistensform, hvor mennesket

reducerer sig til en kopi af andre, et gennemsnit, uden at tage ansvar (omsorg) for sin egen eksistens. En lignende kritik findes hos Sartre i *L'Être et L'néant* (1943), hvor modsætningen til menneskelig autencitet er "den onde tro" eller "gravalvorets ånd", hvor mennesker reducerer sig selv til passive ting (jf. fx Cabestan, 2005).

[6] Nils Brunsson har beskæftiget sig indgående med organisatorisk hykleri (navnlig i 1989). Og det er ikke en eksotisk sjældenhed. Snarere daglig og udtryk for de dilemmaer, som ofte opleves i den offentlige sektor.

[7] Det er tit overset, at en af de centrale bestemmelser ved emotionel intelligens er at kunne kontrollere sine egne følelser (og ikke bare "udtrykke" eller "tale om" dem), så de ikke hijacker hele ens hjerne og tankeaktivitet (jf. Goleman, 1995).

[8] Her kan man minde om Erving Goffmans teori om institutioner, der systematisk er iscenesat som et hverdagens totalteater, hvor det, der sker og kan ses på den offentlige scene (frontstage), er ganske forskellig fra det, der sker bag kulisserne (backstage).

[9] Det er det samme princip, som i den leninistiske partilære hed "*demokratisk socialisme*". Op til de besluttende partikongresser var åben debat og uenighed ikke alene tilladt, men ønskelig for at få sagen belyst og reflekteret; men efter kongressen skulle alle følge den fastlagte kurs.

[10] Apropos: Baudrillards teori om "*simulakrer*" beskriver og forklarer de former for pligtsludder, som har mistet enhver reference til virkelighed, sand-falsk m.v. (jf. 1981).

[11] Termen passende kan minde om neo-institutionalismens skel mellem en "passendehedslogik" og en "konsekvenslogik" (jf. March & Olsen, 1998).

[12] Min egen forskning i disse år er bl.a. centreret omkring dømmekraftens betydning for ledelse og styring. Et væsentligt element heri er evnen til at *tænke tanker til ende* – eller modsætningen hertil: *Tankeløsheden*. Lad mig her blot henvise til Arendts tanker i forbindelse med Eichmann-processen i 1961, herunder det berømte begreb: "ondskabens banalitet" (Arendt, 1964); men også til de lignende tanker, som hendes første ægtemand, Günther Anders, udfolder i et par offentlige breve til Eichmanns ældste søn. Hans forklaring på, at ondskaben kan trives, er især, at vi gør os selv blinde overfor konsekvenserne af vores egne handlinger (jf. Anders, 1988, p. 92). Måske det kræver en del mod at indse, når disse mekanismer er på spil hos os selv?

[13] Fr.: "courtisan", ikke at forveksle med "courtisane", kurtisanen, dvs. den prostituerede - skønt der er åbenlyse lighedspunkter mellem hofmanden og kurtisanen.

[14] Min forskning de senere år tyder i samme retning. De sidste tredive års modernisering har været instrumentalistisk og scientistisk orienteret. Dermed udgrænses alt, der har at gøre med personlighed, subjektivitet, etik, dømmekraft osv. Subjektivitet reduceres til ressourcer, kapital, kompetencer og lignende, der kan beherskes, italesættes og styres. Firkantet sagt.