

Offentlig ledelse som gearing og gældsspekulation

Hvordan besparelser og effektiviseringskrav lærer den offentlige sektor at love mere end den kan holde

Som det fremgår af indledningen og de øvrige kapitler her i antologien, er social bæredygtighed et omdiskuteret begreb. Det skyldes, dels at litteraturen om begrebet trækker på mange forskellige fagligheder, dels at den sjældent skelner mellem de empiriske, praktiske, analytiske og normative aspekter af det (jf. Li Langergaards kapitel). Formålet med denne bog er således at indkredse social bæredygtighed ved at nærme sig det fra forskellige retninger. I nærværende kapitel gøres dette ved at foretage en detaljeret analyse af empiriske praksisser, som *undergraver* social bæredygtighed.

I indledningen og Li Langergaards kapitel blev det tydeligt, at litteraturen trods manglende klarhed dog har tre tematiske strømme, som går igen. Social bæredygtighed beskrives ofte som enten 1) retfærdig fordeling, 2) stærke og sammenhængende fællesskaber, eller 3) produktion og økonomi, der tilgodeser menneskets sociale behov. I dette kapitel vil jeg analysere nogle udbredte tendenser inden for offentlig ledelse, der *eroderer alle de tre* nævnte dimensioner af social bæredygtighed.

Med afsæt i en ekstrem case (Flyvbjerg, 2006) fra uddannelsessektoren illustrerer jeg, hvordan det politiske fokus på effektivisering i mange tilfælde dækker over underfinansiering, kvalitetsforringelse eller arbejdsintensivering. Det har medført en stigende udbredelse af ledelsestilgange, som jeg kalder 'ponzi-strategier'. Udtrykket 'ponzi' stammer fra finansverdenen og henviser til en radikal form for gældsspekulation. Ponzi-strategier benytter gearing og andre spekulative tilgange til ressourcer, der minder om dem, vi så i finanssektoren inden Finanskrisen i 2008. Her i kapitlet vil jeg beskrive to ponzi-strategier i detaljer og vise, hvordan de udhuler social bæredygtighed. Det er vigtigt at understrege, at når jeg taler om 'gæld' i offentlig ledelse, så er det sjældent i form af penge. Gælden består som regel af andre ressourcer, man skylder væk, fx arbejdstimer eller lovede ydelser og produkter.

Pointen er, gældsspekulation og andre former for pseudo-effektiviseringer bliver yndede overlevelsesstrategier for offentlige institutioner, som af politikere afkræves løbende besparelser uden at måtte skære i omfang og kvalitet af ydelserne. Disse pseudo-effektiviseringer sker på bekostning af den sociale bæredygtighed i institutionerne, idet de undergraver retfærdige fordelingsmekanismer, udhuler faglige og sociale fællesskaber og etablerer produktionsformer baseret på systematisk udbytning. Parallellen til finanssektoren handler

således om, at vi skaber systemer, der er baseret på at love mere, end der reelt er ressourcer til, og at vi pakker dette misforhold ind i rationaler og praksisser, som får regnskaberne til at se realistiske ud på overfladen.

Kapitlet er organiseret som følger: Først giver jeg eksempler på den dominerende politiske effektiviseringsdiskurs, der hævder, at besparelser sagtens kan gå hånd i hånd med bibeholdelse eller forøgelse af kvalitet. Dernæst fremlægger jeg litteratur om offentlig administration, som skelner mellem *reelle* effektiviseringer og *pseudo*-effektiviseringer såsom kvalitetsforringelse, arbejdsintensivering, gældsspekulation eller sminkning af regnskaber. I forlængelse heraf trækker jeg på teoretikere inden for økonomi og finans, som har analyseret mekanismerne bag boble-dannelse og ekstrem gældsspekulation i perioden op til Finanskrisen 2008. Med inspiration fra disse teoretikere definerer jeg to ponzi-strategier, der er udbredte i offentlig ledelse i dag: Den ene omhandler en villighed til at vurdere ressourcer urealistisk og således ophobe enorme mængder gæld. Den anden omhandler tendensen til at skubbe gælden nedad og individualisere ansvaret for den på gulyplan. Herefter diskuterer jeg, hvordan disse gældsstrategier er med til at erodere social bæredygtighed ved opløse faglige og moralske fællesskaber, udnytte og øge ulighed, og organisere produktion på en måde, som udpiner den enkelte. Afslutningsvis vender jeg tilbage til, hvorfor det giver en særlig indsigt at forstå disse fænomener via en parallel til finanssektoren.

Jeg starter med at beskrive de seneste årtiers tendens til konstante reformer og krav om effektivisering i den offentlige sektor.

Uophørlig reform-iver og hegemonisk diskurs om effektivisering

Den offentlige sektor har i mange årtier været kendetegnet ved en nærmest uophørlig reform-iver med dertilhørende konstante forandringer i strukturelle rammer og indholdsmæssige krav til institutionerne. I praksis betyder dette, at det efterhånden næsten er normen for offentlige institutioner at være i organisatoriske forandringsprocesser, også selvom disse omtales som midlertidige overgangsfaser mellem ellers stabile perioder (Brunsson, 2006). Denne konstante tilstand af forandring er en væsentlig del af ponzi-mekanismerne, som det vil fremgå længere nede.

Ofte har de offentlige reformer været båret af et ønske om effektiviseringer, og dette ønske blev om muligt endnu stærkere i kølvandet på Finanskrisen 2008 (Pollitt and Bouckaert, 2011: 8-9.). Dels medførte finanssektorens uansvarlige adfærd en stærk stigning i den politiske diskurs om kontrol (Pollitt and Bouckaert, 2011). Dels var politikere nødsaget til at håndtere finanskrisens medfølgende økonomiske stagnation. Samlet

set betød dette, at fokuset på effektiviseringer og besparelser i det offentlige blev stort set hegemonisk i hele Vesten på tværs af det politiske spektrum (ibid.).

Ifølge Pollitt og Bouckaert (2011), som forsker i offentlig administration, betød den politiske agenda om besparelser efter 2008, at man krævede yderligere effektiviseringer hos offentlige instanser, som havde øget deres produktivitet uophørligt i over tyve år. Dette gjorde man med en klar forventning om, at besparelserne ikke ville forringe kvaliteten. Herhjemme gjaldt det især sundhedssektoren, som har været genstand for den såkaldte grønthøstermodel med årlige 2 % besparelser i meget lang tid. Men grønthøstermodellen blev også udvidet til at inkludere nye områder, herunder uddannelsessektoren (Pihl, 2017; Regeringen, 2017).

Det interessante ved denne hegemoniske effektiviseringsdiskurs er, dels at den går ud fra, at yderligere effektivisering altid er mulig og ønskværdig, dels at den hos politiske beslutningstagere ofte er blottet for empirisk konkretisering. Disse to aspekter er med til at gøre diskursen næsten umulig at opponere imod, hvilket er med til at presse offentlige ledere ud i de spekulative praksisser, som nærværende kapitel vil fremlægge.

I Danmark blev de omfattende besparelser på uddannelsesområdet ledsaget af den siddende undervisningsministers påstand om, at uddannelsessektoren var "kornfed" og således kun rimelig at beskære for overflødig fedt (Politiken, 2017). På en efterfølgende pressekonference, hvor også børne- og ungdomsministeren annoncerede besparelser, hævdede begge ministre, at besparelserne kunne udføres uden at påvirke kvaliteten (ForskerForum, 2015). Faktisk blev de annoncerede besparelser ledsaget af *forhøjede* ambitioner, fx illustreret ved forskningsministerens ønske om at gøre Danmark til en forskningsnation i "absolut verdensklasse" og med en langt højere andel af nobelprisvindere (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2017). Fra politisk hold blev grønthøstermetode og verdensklasse således flettet sammen uden yderligere empirisk konkretisering af, hvordan de to hensigter kunne kombineres.

De politiske udtalelser førte til en voldsom modreaktion fra væsentlige stemmer i uddannelsessektoren. Bl.a. skrev Danske Universiteter et vredt indlæg, hvor de fremlagde dokumentation for, at branchen er præget af underfinansiering (Danske Universiteter, 2015). Også fra gymnasieverdenen blev der protesteret. Fx sendte rektor, lærere og studerende fra Odder Gymnasium et læserbrev til Jyllandsposten med overskriften 'Hvornår har vi sparet nok?'. Heri skriver de: "*Når man læser aviser, har man indtryk af, at I politikere betragter de kommende besparelser på over 11 pct. på gymnasiesektoren som 'en sund øvelse.'*" Brevet fortsætter: "*De kommende besparelser kan vi kun i meget begrænset omfang imødekomme med yderligere effektiviseringer på*

drift. I og med at lærerløn udgør ca. 75 pct. af vores budget, må det desværre være her, de 11 pct. primært skal findes. Varme, bygningsvedligehold og rengøring er allerede toptunet, så der er desværre ikke meget at hente. Og så dyre er computere og papirklips heller ikke.” Konklusionen for Odder Gymnasium bliver, at *”et sparekrav på 11 pct. totalt kan derfor betyde, at lærere i 2019 underviser ca. 15 pct. mere, end de gør i dag, og derfor har 20 pct. mindre tid til at forberede undervisningen.”* (Jyllandsposten, 2017)

På erhvervsskoleområdet har der været lignende kontroverser. Dette område er ramt af grønthøstermetoden på samme måde som resten af uddannelsessektoren og skal således spare mange millioner årligt. Regeringen har dog i det forgangne år tilført den et par engangsbeløb, dels til kvalitetsløft, dels til forbedring af bygninger. Disse beløb annoncerede regeringen som et 'løft' af erhvervsskolerne, hvilket erhvervsskolerne mødte med kritik. De indvendte, at når man havde modregnet de årlige besparelser, var der kun tale om et meget begrænset engangstilskud, som oven i købet var øremærket bygninger og således ikke anvendeligt i den daglige drift af undervisningen. Det betød, at der stadig skulle foretages massive besparelser i undervisningen. Hertil svarede den siddende finansminister: *”Vi forventer, at man i den offentlige sektor kan modernisere og effektivisere, ligesom man kan i det private. Derfor skal uddannelsessektoren generelt lave et løft i effektivisering på to procent om året.”* Da en journalist spurgte, hvordan man kan effektivisere, hvis størstedelen af ens udgifter går til løn, svarede finansministeren: *”Nu er jeg ikke direktør på erhvervsskolerne.”* (Abrahamsen, 2017).

Som vi kan se, fremlægges der fra politisk side en indiskutabel forventning omkring omfattende og løbende effektivisering af den offentlige sektor via årlige besparelser på 2 %. Når de offentlige ledere spørger, hvordan dette konkret skal lade sig gøre med institutioner, hvis altdominerende udgift er løn, svarer politikerne, at det er ledernes gebet, ikke deres. Den hegemoniske diskurs om, at effektivisering altid er mulig og nødvendig, kan således ikke udfordres med konkrete empiriske indvendinger. Heller ikke selvom det burde være indlysende, at det er svært at lave løbende besparelser på løn og relationstunge serviceydelser uden at ty til kvalitetsreduktion eller arbejdsintensivering. Dette vender jeg tilbage til.

Situationen er yderligere tilspidset i institutioner, der har måttet spare gennem lang tid. Dette illustreres af et debatindlæg fra en frustreret sygeplejerske, hvis arbejdsplads har været mødt med sparekrav i årtier. Hun forklarer, at hospitalet har håndteret sparekravene dels ved at skære i antallet af ansatte, dels ved at reducere antallet af sengepladser og øge antallet af ambulante patienter. Resultatet er, at de patienter, der rent faktisk får tildelt en sengeplads, har flere komplekse diagnoser samtidig og meget få ressourcer til egenomsorg. Et

væsentligt reduceret personale skal således håndtere en ekstra behandlingskrævende og kompleks gruppe patienter i kombination med en stor gruppe ambulante. Dette har medført en betydelig stigning i overarbejde. De regionale politikeres reaktion på denne overarbejdsstigning er at kræve, at den betales af ved at 'effektivisere' arbejdet. Hospitalet skal altså håndtere følgende ting samtidig: med færre ansatte og fortsatte 2 % besparelser skal en intensiveret arbejdsopgave løftes, mens der samtidig afbetales ophobet overarbejde uden at ophobe nyt overarbejde. Sygeplejersken spørger ganske relevant, hvordan dette skal kunne foregå uden at spise af egen hale (Yde, 2017).

Når politikere benytter en hegemonisk effektiviseringsdiskurs, som de nægter at indholdsfylde empirisk, har de offentlige ledere ikke mange andre muligheder end at lege med. Som jeg i det følgende vil vise, bliver denne leg ofte baseret på gældsspekulationer og individualisering af gældsbyrden.

Inden jeg går i detaljer med teorier omkring gældsspekulation, vil jeg kort gennemgå litteratur fra offentlig administration omkring effektiviseringer. Dette gør jeg for at tydeliggøre for læseren, at besparelser og effektiviseringer bestemt ikke er synonyme, sådan som det ofte antages af politikere. Når vi begynder at fylde empirisk indhold ind i diskursen om effektivisering, kan vi få værktøjer til at skelne mellem reel effektivisering og pseudo-effektivisering. Dette skaber muligheden for mere håndgribelige og konkrete diskussioner mellem ledere og politikere omkring konsekvenserne af løbende besparelser.

Hvordan skelner man reelle effektiviseringer fra pseudo-effektiviseringer?

Da offentlige institutioner bekostes af skattekrøner, er det ikke overraskende, at der bruges en del kræfter på at overveje, hvordan sådanne institutioner bedst styres økonomisk. For eksempel har forskere i offentlig administration ført længere diskussioner om, hvordan man får 'værdi for pengene'. Til dette formål har man udviklet et skel mellem 'efficiency' og 'effectiveness' (Bartlett, 2009: 11). Efficiency henviser til, at man *gør tingene på den rigtige måde*, så det koster så lidt som muligt. Det handler m.a.o. om at være omkostningsbevidst. Effectiveness handler om, at man *gør de rigtige ting*, således at man sikrer kvaliteten i ydelserne. Forskerne understreger, at man ikke får værdi for pengene blot ved at fokusere på færre omkostninger. Man er nødt til at se på *forholdet mellem omkostninger og kvalitet*. Det nytter fx ikke noget at sætte en computer til at holde (billige) forelæsninger, hvis de studerende ikke lærer noget af det. Interessant nok viser empiriske undersøgelser, at mange af de tiltag, der af politikere omtales som offentlige effektiviseringer, faktisk blot nedskæringer i omkostningerne (Bartlett, 2009: 12).

Man kan også sige det anderledes, nemlig at forholdet mellem input og output skal optimeres (se forskellige varianter af dette hos Stroobants and Bouckaert, 2013:249). Hvis effektiviseringer kræver et optimeret forhold mellem input og output, kan vi således afgrænse dem fra pseudo-effektiviseringer, der ikke lever op til dette princip. Det gælder som allerede nævnt væsentlige kvalitetsforringelser, hvor reduceret input jo blot er opnået ved at reducere outputs kvalitet eller omfang. Det gælder også arbejdsintensivering, hvor øget output er opnået ved at øge input, idet medarbejderne arbejder hurtigere, hårdere, længere, eller med flere ting på én gang. Det gælder ligeledes måder at fremstille regnskaberne på, som slører, forskyder eller på anden vis kreativt omlægger omkostningerne. Her har man nemlig blot sminket allerede eksisterende input og output til at se bedre ud. Og endelig gælder det diverse former for gældsetablering og gældsspekulation, som for at bevare eller øge output 'låner' input og ruller gælden foran sig.

I det følgende vil jeg trække på teori fra økonomisk og finansiel forskning til at anskueliggøre, hvordan pseudo-effektiviseringer kan forstås som en form for gældsspekulationer, der minder om dem, som udløste finanskrisen i 2008.

Minsky, pyramidespil og gældsspekulation

Der er skrevet mange avisartikler og hyldemeter af forskning i forsøget på at forstå, hvordan de finanspraksisser, der udløste Finanskrisen 2008, fik lov til at foregå uden indgriben. I tilbageblik forekommer det indlysende, at disse praksisser var både amoralske og blottet for solid faglighed. En af de teoretikere, der har fået en genopblomstring i denne forbindelse, er keynesianeren Hyman Minsky. Han var optaget af at forstå vores forhold til risikovurdering, og det var jo bl.a. risikovurderingen, der løb helt af sporet i finansverdenen inden krisen.

Hyman Minsky har formuleret det efterhånden berømte begreb 'Ponzi-gæld' (Minsky, 1977). Ponzi-gæld er et fænomen, der har Ponzi-spil-lignende træk, og det er disse træk, jeg vil benytte som parallel til de ledelsesstrategier, offentlige ledere ofte benytter i dag. Ponzi-spil minder lidt om pyramidespil. Det tiltrækker spillere ved at love dem enorme og hurtige afkast, hvis blot de lægger en indsats. I praksis betales afkastet til de første investorer med pengene fra de næste investorer. Atter nye investorer kan så tiltrækkes via eksemplerne på de store afkast, som tidlige investorer oplevede. Ponzi-spillet fungerer m.a.o. ved at rulle gæld og ad den vej konstant tiltrække nye midler. Spillet kan kun fortsætte, så længe det kan tiltrække nye midler. Populært opsummeres ponzi-spil ofte som at stjæle fra Peter for at betale Paul.

Økonomen Hyman Minsky brugte ponzi-spillet som metafor for et tilbagevendende fænomen, han observerede i det kapitalistiske marked. Han mente, at markedet skaber en cyklisk adfærd blandt dets medlemmer, som starter med lav risikovillighed og ender med en så enorm risikovillighed, at sammenbrud er uundgåeligt. Efter et sammenbrud bliver den økonomiske adfærd konservativ, men jo længere tid der går, jo mere grådige bliver aktørerne – bl.a. tilskyndet af konkurrencemekanismerne. Forsigtighed lægges til side, og man bliver efterhånden så spekulativ, at korthuset falder sammen (Minsky, 1977).

For at anskueliggøre denne stigende risikovillighed definerede Minsky tre forskellige typer gæld: *hedge*, *speculative* og *ponzi* (Minsky, 1977: 25). 'Hedge' vil sige et 'inddæmnet' lån, og det skal forstås som et lån med stor vægt på sikkerheden. Det spekulative lån er, som navnet antyder, lidt mindre konservativt, og ponzi-lånet har smidt al forsigtighed over bord. Forskellene kan illustreres via boliglån: I et inddæmnet (hedge) lån kan husets værdi samt låntagerens øvrige indkomst betale både lånet og renterne af. I et spekulativt lån kan husets værdi samt låntagerens øvrige indkomst kun betale renterne af, så låntageren spekulerer i, at husets værdi stiger, inden lånet udløber. I et ponzi-lån kan husets værdi samt låntagerens øvrige indkomst ikke engang betale renterne. Låntageren må således etablere yderligere gæld for at betale dem. Låntageren (og udlåneren) løber her en stor risiko: Begge er villige til at tro på, at der sker ekstreme værdistigninger, og at der er adgang til meget investeringsvillige udlånere. Minskys definition af ponzi-lån trækker m.a.o. på ponzi-spillets manglende balance mellem aktiver og gæld og på dets princip om blot at rulle gæld foran sig. Hans tanker blev populære efter 2008, idet mange økonomer betragtede boligboblen som en form for ponzi-fænomen (Kregel, 2008; Nesvetailova, 2008).

I dette kapitel benytter jeg både teorierne omkring ponzi-lån og øvrige analyser af den adfærd, der kendetegnede finansverdenen op til 2008¹. Selvom offentlig ledelse strukturelt set adskiller sig fra finansverdenen på mange punkter, mener jeg alligevel, man kan se slående ligheder i de mekanismer, der er på spil.

Ponzi-mekanismer som udløsende for Finanskrisen

Jeg har skrevet mere omfattende om ponzi-strategier andetsteds (Ekman, undervejs). I nærværende tekst vil jeg nøjes med at definere og illustrere to af dem, som går ud på, at: 1) der etableres løbende gæld som følge af

¹ Man kan diskutere, hvorvidt adfærden har ændret sig væsentligt efter Finanskrisen 2008.

urealistisk ressourcevurdering og 2) gælden fjernes fra de centrale regnskaber, idet den skubbes ned på gulvplanet og individualiseres. (Beskrivelse af flere ponzi-strategier kan ses i: Ekman, undervejs). Jeg starter med at gengive forskning inden for finans og økonomi, der undersøger disse to strategier ifm. Finanskrisen. Senere vil jeg i min analyse vise, hvordan noget tilsvarende foregår inden for offentlig ledelse i dag.

Urealistiske ressourcevurderinger og gældsetablering i finanssektoren

Noget af det, der fremhæves i analyser af Finanskrisen, er finansverdenens næsten uforståelige villighed til at ignorere risici og vurdere ressourcer urealistisk (Acharya and Richardson, 2009). Det skete bl.a. ifm. med de nye typer af finansielle værktøjer, man tog i brug. Finanssektoren havde i en årrække gennemgået en omfattende deregulering, og der opstod som følge heraf nye finansielle aktører, såsom investeringsbanker. Disse aktører bar ikke præg af klassiske bankers konservatisme, og de blev et vigtigt mellemlid mellem banker og øvrige økonomiske spekulanter såsom pensionsfonde (ibid.).

Et af de mest famøse finansielle værktøjer, der opstod i denne sammenhæng, var de såkaldte CDOs (*collateralized debt obligations*). CDOs opstår, når bankerne sælger forskellige lån videre til investeringsbankerne. Investeringsbankerne samler lånene i pakker (CDOs), som de så sælger videre i 'skiver' til fx pensionsfonde med løfter om meget høje renter. Den oprindelige hensigt med at pakke og skive lån var at skabe større sikkerhed. Tanken var, at hvis pakkerne og skiverne bestod af forskellige lån fra forskellige kontekster, ville man mindske risikoen ved at sprede den. Men efterhånden begyndte CDOs udelukkende at bestå af boliglån, som ovenikøbet i vid udstrækning tilhørte låntagere med ekstremt dårlig kreditvurdering – de såkaldte 'subprime mortgages'. Risikoen var altså ikke længere spredt, men derimod ekstremt koncentreret og høj. Her var en klassisk ponzi-mekanisme i spil: Evnen til at foretage realistiske risikovurderinger af disse værktøjer syntes at være kollektivt forduftet, idet samtlige aktører på markedet (centralbanken, bankerne, investeringsbankerne, ratingbureauerne m.fl.) alle var villige til at ignorere den eklatante grad af spekulation (Barnett-Hart: 2009; GPO, 2009: 127cc).

Mange har spurgt sig selv, hvordan denne kollektive virkelighedsfornægtelse var mulig i en verden fuld af faglig indsigt og erfaring. Forskere inden for finansiell adfærd har pløjet sig igennem hobevis af dokumenter og interview med ansatte i finansverdenen for at forstå det. Flere fremhæver, hvordan fornægtelsen blev mulig via en række gensidigt forstærkende mekanismer ifm. udviklingen af standarder, planlægning, motivationsstrukturer og specifikke måder at dele information på, herunder gruppetænkning og bekræftelsesbias (Shefrin, 2008 og 2010).

Hersh Shefrins undersøgelser af forskellige finansinstitutioner viser, at organisationerne var bygget op omkring intern konkurrence, der gjorde det særdeles fordelagtigt for karrieren at være risikovillig ved at konstruere nye og lukrative spekulationsformer. Omvendt var det særdeles karrierebremsende at påpege moralske eller bæredygtighedsmæssige problemer ved eksisterende praksisser (Shefrin, 2010). Der var m.a.o. indbygget *motivationsstrukturer*, som fremmede konkurrencepræget og spekulativ adfærd, og som straffede skeptiske indvendinger, også selvom de var empirisk funderede.

Disse motivationsstrukturer blev understøttet af en høj grad af *gruppetænkning*, hvor alle aktørerne i finansverdenen bekræftede hinanden i de samme forestillinger og forventninger. Tvivl, skepsis og empiriske indvendinger blev således trængt bort. I stedet herskede der en udbredt *bekræftelsesbias*, hvor de faglige vurderinger i stigende grad baserede sig på *del-analyser*, frem for helhedsanalyser. På den måde behøvede man kun forholde sig til empiriske data, der bekræftede, hvad man allerede mente at vide i forvejen. En af de faglige antagelser, der således aldrig fik mulighed for at blive udfordret, var antagelsen om, at boligpriserne altid stiger (Shefrin, 2010). Det var med afsæt i denne antagelse, at hele ponzi-spillet omkring boliglånene blev bygget op. Som vi ved, viste antagelsen sig at være forkert, hvilket udløste de enorme menneskelige og økonomiske omkostninger, som Finanskrisen afstedkom.

Fjernelse af gæld fra de centrale regnskaber ved at rulle og individualisere den

Tydeligvis var ekstrem spekulation i gæld en central del af boligboblen: Gæld blev solgt videre i adskillige spekulative led, også selvom gælden i stigende grad var højrisikabel. En af grundene til, at denne konstante *gearing*² ikke blev bremsset, var, at aktørerne var meget dygtige til at *skjule og rulle gælden*. Denne evne gjorde det muligt at *fremstå som kreditværdig og investeringstiltrækkende* på trods af enorm gæld. Et eksempel på dette var bankerne. Der gjaldt faste regler for, hvor meget økonomisk sikkerhed bankerne skulle have liggende på kistebunden for hvert lån, de uddelte. Disse regler kunne bankerne omgå ved at ompakke og videresælge udlånene, jf. CDO'erne ovenfor. Pludselig var udlånene forsvundet fra bankens centrale regnskab, og kravet om sikkerhed på kistebunden forsvandt. Ved at rulle og skubbe gælden rundt i systemet, undgik man at efterleve basale krav om forholdet mellem aktiver og udlån. Gæld kunne således rejse i adskillige led og blive til stadig mere højrisikable investeringsobjekter (Acharya and Richardson, 2009).

Præcis som i ponzi-spil udnyttede man de små spillere. Flere økonomer påpeger, hvordan ulighed spiller en afgørende rolle i finanskriser, herunder i boligboblen op til 2008 (Mah-Hui og Hoe Ee, 2011; Todorova and

² Gearing betyder, at man øger graden af gæld set i forhold til de 'aktiver', man har liggende på kistebunden

Kaboub, 2010; Wisman, 2014). I årrækken inden krisen var vilkårene for den gennemsnitlige amerikanske arbejder blevet drastisk forringede. Dereguleringer af arbejdsmarkedet og stigende global konkurrence førte til forarmede arbejdere med en meget lav jobsikkerhed (Todorova and Kaboub, 2010). Denne tilstand blev lovprist af daværende centralbanksdirektør Alan Greenspan som gunstig for den amerikanske økonomi (ibid.). Samtidig var centralbanken med til at sanktionere de finansielle instrumenter, der udløste finanskrisen. Disse instrumenter udnyttede fattige arbejderes villighed til at tro på urealistiske løfter om muligheder og afkast. Det skete ved, at selv ikke-kreditværdige låntagere blev lovet 'retten til et hus' (ibid.), mens spekulanter tjente på de pakker af dårlige lån, som andre spekulanter var villige til at købe. Små spilleres strukturelle sårbarhed blev således udnyttet til at gear et spekulativt spil, som store spillere tjente på. Da spillet krakkede, var det de små spillere, der tabte. Fattige amerikanske husejere og kunder i Roskilde bank er gode eksempler på dette. *Gælden blev m.a.o. trykket nedad og individualiseret* i stedet for at blive håndteret systemisk.

Selvom offentlig ledelse er langt fra finansverdenen, er det alligevel min påstand, at den i dag er præget af mekanismer, som minder om de ovenstående, når den skal håndtere misforhold mellem ressourcer og krav. Disse strategier omtales ofte som effektiviseringer, men er i realiteten gældsspekulationer, der udnytter sårbarhed og individualiserer byrderne. Samlet set udgør denne tendens et paradigmatisk eksempel på erosion af social bæredygtighed. Jeg vil forsøge at illustrere tendenserne i min analyse af en dansk højere uddannelsesinstitution. Det skal dog understreges, at jeg har omfattende empiri fra andre steder i den offentlige sektor, som udviser tilsvarende tendenser (se Ekman, undervejs). Den højere uddannelsesinstitution står ikke alene, men udgør en interessant ekstrem case, som tydeliggør fænomenet. Før selve analysen vil jeg starte med at præsentere min case og kort beskrive min metodiske tilgang.

Case: Præsentation af Akademiet og Socialuddannelsen

Min case er anonymiseret af hensyn til interviewdeltagernes fortrolighed. Af samme grund henviser jeg blot til den som en 'højere uddannelsesinstitution'. Typen af institution er ikke afgørende, idet hele uddannelsessektoren pt er ramt af besparelser. Af hensyn til læsevenligheden kalder jeg institutionen for 'Akademiet'.

Som allerede nævnt er Akademiet en højere uddannelsesinstitution. Den udbyder en række uddannelser, og i min undersøgelse fokuserede jeg på en af de største set ift. antallet af studerende. Jeg kalder den her 'socialuddannelsen'. Det var samtidig en af de uddannelser, der var hårdest ramt af besparelser og lave offentlige tilskud. Socialuddannelsen var resultatet af en omfattende fusions- og omstrukturingsproces, hvor en række tidligere uddannelsesinstitutioner blev samlet på ét sted i nye bygninger. Kombinationen af stram

økonomi og omfattende omstruktureringer gør socialuddannelsen til en velegnet case at foretage min analyse ud fra. Netop stram økonomi og hyppige forandringsprocesser er kendetegnende for mange offentlige institutioner i dag, som nævnt længere oppe. Denne type strukturelle rammer har en væsentlig betydning for de ponzi-mekanismer, jeg vil beskrive i min analyse. På socialuddannelsen var økonomien ekstra stram og fusionsprocessen ekstra kompleks, hvilket er med til at sætte tryk på de mekanismer, jeg søger at udlægge. Men tendenserne er som sagt generelle for hele den offentlige sektor i større eller mindre grad (Ekman, undervejs).

Socialuddannelsens fusionsproces blev håndteret af den øverste ledelse ud fra stærke visioner om 'synergi', 'omstillingsparathed' og 'nyskabelse' – m.a.o. en række af de typiske idealer, der promoveres af OECD og lignende magtfulde instanser i deres forsøg på at effektivisere den offentlige sektor (Curristine et al, 2007). Dette blev ført ud i livet ved at opløse samtlige af de eksisterende organisatoriske strukturer og vaner hos de oprindelige institutioner. En medarbejder fortalte, hvordan Rektor besøgte hendes uddannelsesinstitution, lige inden fusionen gik i gang. Her meddelte Rektor, at i den kommende fællesinstitution, Akademiet, '*må ingen eje noget*'. I synergien og omstillingsparathedens navn skulle alt ejerskab afgives. Ifølge mine interviewpersoner var det lige præcis, hvad der skete. En medarbejder beskriver tilstanden efter fusionen således:

Så kom [reformen af] uddannelsen. Så røg mit fag og min faggruppe. De røg også med modulerne. Der røg også mine studerende. Så kom dette her smarte storkontor, hvor man ikke har eget skrivebord, og man kan ikke finde sine kollegaer længere. Så alle ejerskaber forsvinder pludselig - du ejer ikke noget.

Lad mig beskrive i detaljer, hvilke processer der ligger bag dette udsagn. Det er en kompliceret redegørelse, så læseren bedes holde tungen lige i munden. Men den er en væsentlig præmis for at forstå min senere analyse.

Toplevelsen tilrettelagde fusionen af socialuddannelsen ved at blande medarbejdere fra de tidligere organisationer. Men den nøjedes ikke med at blande. Den opløste eksisterende vaner og strukturer i så høj grad som overhovedet muligt. Det betød, at medarbejderne blev sat i kontor sammen med kolleger, de ikke arbejdede sammen med eller kendte. Dem, de faktisk arbejdede sammen med, kendte de heller ikke, og de var oven i købet spredt ud over det enorme bygningskompleks. Store dele af medarbejdernes arbejdsopgaver lå uden for deres kernefaglighed og skulle med korte mellemrum forhandles på plads med fremmede kolleger, som havde en anden faglig baggrund. Ydermere var IT-systemerne dysfunktionelle, hvilket skabte store mængder usynligt ekstraarbejde.

Lad mig uddybe: Først skabte man nogle storkontorer. I disse storkontorer var medarbejderne sat sammen ud fra en forestilling om, at de delte en overordnet profil. Det kunne fx være 'kultur og samfund'. Under denne brede overskrift samlede man så medarbejdere, som på de fleste parametre var meget langt fra hinanden: De var ansat på vidt forskellige uddannelser, hvis fælles berøringsflade var svær at få øje. Selv hvis de var ansat på samme uddannelse, fx Socialuddannelsen, så underviste de som regel på forskellige af uddannelsens søjler. De havde forskellig faglighed, og de havde forskellige primæropgaver. Hvad de derimod ikke havde, var fælles daglige opgaver. Storkontorerne var m.a.o. konstrueret helt løsrevet fra medarbejdernes daglige arbejdsrutiner.

Hver medarbejder var ligeledes organiseret i to *virtuelle* enheder. Disse enheder eksisterede kun på organisationsdiagrammet uden at være forsynet med fælles lokaler. Da den nye bygning var enorm og antallet af nye mennesker tilsvarende højt, bestod enhederne for den enkelte medarbejder af en række formentlig ukendte kolleger placeret et uvist sted ude i det nye bygningskompleks.

Den ene af disse enheder havde til formål at skabe faglig udveksling. Her var folk sat sammen ud fra faglige interesser. Tanken var, at de med jævne mellemrum skulle mødes for at dele disse interesser og skabe nogle produkter. Men da det daglige undervisningspres var enormt (det vender jeg tilbage til), var jævnlige møder svære for folk at presse ind. Når møderne så oven i købet var sammen med fremmede mennesker, som man ikke delte daglige opgaver med, havde denne enhed trange kår.

Den anden enhed var organiseret ud fra fælles arbejdsopgaver. For størstedelen af medarbejderne på socialuddannelsen bestod de daglige opgaver af undervisning. De studerende på uddannelsen var delt op i fire søjler, og hver underviser var tilknyttet en specifik søjle. I denne enhed havde hver medarbejder en række kolleger, som de delte daglige undervisningsopgaver med. Men antallet af enhedskolleger var højt, mange af dem var fremmede, og rent fysisk var de spredt ud over den store bygningsmasse. Det krævede altså en temmelig stor indsats at få etableret daglige fælles praksisser med disse kolleger.

Ud over disse mange lag af *organisatorisk* kompleksitet med dertilhørende opløsning af allerede eksisterende relationer og arbejdsgange, var selve *uddannelsen* også steget i kompleksitet. Dette var ikke besluttet af Akademiets ledelse, men fra politisk hold. Hvor uddannelsen før bestod af fag, var den nu omlagt til et fokus på tværfaglige kompetencer. Helt praktisk betød det, at undervisere ikke længere kunne nøjes med at undervise i deres kernefaglighed. I stedet skulle de i tæt samarbejde med kolleger med andre fagligheder udarbejde fælles undervisning. Det kunne fx være, at en psykologiunderviser skulle samarbejde med en historieunderviser om at

udvikle et modul, der omhandlede psykologiske dimensioner af en given historisk problematik. Hvert modul varede kun seks uger. Helt konkret betød det, at underviserne med seks ugers mellemrum skulle mødes med et nyt sæt (formentlig fremmede, og i hvert fald fagligt anderledes) kolleger for at forhandle et nyt modul til rette. Ydermere betød det i praksis, at mange undervisningsgange havde et indhold, der lå på kanten af undervisernes faglighed.

Selvom undervisningsenhederne kunne synes som den mest håndgribelige del af organisationen, da den jo samlede folk med fælles undervisningsopgaver, så blev også disse enheder udsat for fleksibilisering. Der var nemlig et princip om, at undervisere kunne lånes fra en enhed til en anden, hvis man lige stod og manglede deres ekspertise. Her kunne man så mødes med endnu en enorm gruppe af fremmede og fagligt anderledes kolleger for at forhandle fælles undervisning på plads.

Det skal også nævnes, at Akademiets bygningsmasse var ca. halvt så stor som den samlede bygningsmasse i de oprindelige institutioner. Dette gav et pladsproblem, som man løste ved storrumskontorer og 'løse siddepladser'. I praksis betød det, at der ikke var skriveborde nok til alle, og at medarbejdere derfor måtte gribe den frie plads, der (eventuelt) var, når de mødte om morgenen. Dette gav anledning til begrebet 'lokalebesparende didaktik'. Med henvisning til dette begreb blev det nu medarbejdernes opgave at finde et didaktisk ræsonnement bag det faktum, at der ikke var nok undervisningslokaler.

Ud over de ovenfor nævnte aspekter var der også en vis jobusikkerhed for den enkelte medarbejder på Socialuddannelsen. Det bestod primært i angsten for fyring, idet den stramme økonomi havde ført til flere og omfattende fyringsrunder. Men den bestod også i en væsentlig brug af løsarbejdere, hvis arbejdsbetingelser på samtlige områder må betegnes som prekære³.

Som det forhåbentligt er blevet tydeligt på nuværende tidspunkt, var Socialuddannelsen en organisation præget af ekstrem omstilling håndteret ved at fremelske en høj logistisk kompleksitet. Hertil kom en opløsning af faglighed til fordel for kompleks tværfaglighed inddelt i korte moduler med skiftende underviserteams. Sidst men ikke mindst var økonomien meget stram.

Scenen er således sat for en 'ekstrem case' (Flyvbjerg, 2006), hvad angår de strukturelle vilkår i offentlige institutioner. Men selvom casen er ekstrem, vil jeg igen understrege, at alle tendenserne er generelle: høj

³ Prekær forstås her som fraværet af ansættelsessikkerhed, jobsikkerhed, evnereproduktionssikkerhed, indkomstsikkerhed, repræsentationssikkerhed, og indflydelse (se Geelan et al., 2017; og Scheuer, 2017).

logistisk kompleksitet, hyppige organisationsforandringer, hyppige indholdsforandringer, udvaskning af kernefaglighed til fordel for generalistkompetencer, idealisering af fleksibilitet og matrixstrukturer, stigende grad af intern konkurrence, stigende jobusikkerhed og endelig en stram økonomi (Ekman, undervejs).

Da jeg foretog mine interviews, stod Socialuddannelsen midt i en fyringsrunde, og sygefraværet blandt de ansatte var enormt. Endvidere forlød der rygter om, at Akademiet muligvis skulle gennemgå endnu en stor organisationsforandring i den nærmeste fremtid. Tilsammen skabte dette et meget presset arbejdsmiljø for både ledere og medarbejdere.

Empiriindsamlingen på Socialuddannelsen var del af en større undersøgelse, jeg foretog, omkring arbejdsintensivering i den offentlige sektor. Den samlede empirimængde i denne undersøgelse består af 35 interviews indhentet gennem en årrække på forskellige offentlige arbejdspladser kendetegnet ved netop de træk, jeg nævnte ovenfor. Over halvdelen af disse interview stammer fra uddannelsessektoren. Til dette kapitel trækker jeg dog udelukkende på mine otte interview fra Socialuddannelsen. Hvert interview varede cirka to timer og kredsede om de daglige arbejdsbetingelser – især forholdet mellem krav og ressourcer og forventningsafstemningen mellem ledere og medarbejdere. Ud over disse interview har jeg også trukket på en række dokumenter, herunder breve og mails mellem ledere og medarbejdere, skriftlig kommunikation mellem medarbejdere, skriftlig kommunikation fra medarbejdere til tillidsrepræsentanter m.m. Endelig har jeg også foretaget en meget omfattende arkivøgning i Infomedia omkring besparelser, effektiviseringer, stress og arbejdsintensivering i den offentlige sektor. Mine fund her omhandler dels politikeres udtalelser og ræsonnementer ift. effektiviseringer og besparelser, dels fagblades reportager og undersøgelser omkring offentligt ansattes trivsel, dels offentlige ledere og ansattes debatindlæg i medierne omkring deres arbejdsvilkår. Jeg har også haft adgang til lukkede Facebook-fora for Socialuddannelsens medarbejdere. Da disse fora er fortrolige, trækker jeg ikke på dem i analysen. Men de har været en væsentlig kilde til validering af de analyseresultater, jeg når frem til. Alle interviewcitater i kapitlet her er anonymiseret og rensset for informationer, der gør interviewpersonen genkendelig – undtagen hvis vedkommende har givet tilladelse til andet.

I analyseprocessen har jeg primært fokuseret på beskrivelser af de daglige arbejdsbetingelser, særligt med fokus på forholdet mellem krav og ressourcer. Jeg har ligeledes fokuseret på, hvordan kommunikationen mellem leder og medarbejder forløber, når medarbejderen oplever, at krav og ressourcer ikke stemmer overens. Og endelig har jeg fokuseret på beskrivelserne af de strukturelle aspekter, hvoraf en del jo allerede er

gengivet i case-beskrivelsen ovenfor. Parallelt med dette har jeg læst finansiell og økonomisk teori for at skabe mening i den gældsspekulation, jeg læste ud af mit interviewmateriale. I takt med at de teoretiske begreber blev tydeligere for mig, genlæste jeg min empiri med disse for øje. Denne iterative proces førte mig frem til definitionen af en række 'ponzi-strategier', hvoraf jeg i dette kapitel beskriver to.

Når fokus i min analyse er ponzi-strategier, er der andre dele af min empiri, som træder i baggrunden. Det drejer sig bl.a. om visse nuancer i ledere og medarbejderes håndteringer af de strukturelle betingelser. Fx talte jeg med 'robuste' medarbejdere, som formåede at navigere i meget pressede rammer uden at føle sig voldsomt truet af dem. De tilhørte dog en forsvindende minoritet. Jeg hørte også historier om ledere, som efter bedste evne trådte kontekstuel ind for at afbøde de strukturelle pres hos medarbejderne. Disse historier blev dog overskygget af fortællinger om frustrerende leder-medarbejder-samspil og løbende misforhold mellem krav og ressourcerne. Selvom fænomenerne kan være med til at nuancere analysen, ændrer de ikke ved de overordnede tendenser i empirien. I nærværende kapitel er hensigten at ridse de store linjer op.

Socialuddannelsen som pyramidespil

I det følgende vil jeg med inspiration fra teorier om Finanskrisen 2008 beskrive to ponzi-strategier inden for offentlig ledelse i dag. Det centrale element i alle ponzi-strategier er gældsspekulation, hvilket gør strategierne overlappende. Nedenfor gennemgår jeg to af dem, nemlig 1) etablering af gæld via urealistisk vurdering af ressourcer og 2) fjernelse af gælden fra centrale regnskaber ved at trykke den nedad og individualisere den. Begge strategier består af nogle undermekanismer, som jeg gennemgår undervejs.

Ponzi-strategi 1: Der etableres løbende gæld som følge af urealistisk ressourcevurdering

Den første ponzi-strategi består som sagt i, at ledelsen systematisk foretager urealistiske vurderinger af ressourcer og som følge heraf stifter gæld. Den urealistiske vurdering af ressourcer er baseret på flere forskellige mekanismer, herunder: systematisk underfinansiering, ignorering af transaktionsomkostninger og salg af skindet før bjørnen er skudt.

Systematisk underfinansiering og ignorering af transaktionsomkostninger

Som vi netop har læst i case-beskrivelsen og litteraturen om offentlige reformer, gennemgår offentlige institutioner det meste af tiden forandringsprocesser – ofte flere på én gang. Socialuddannelsen er tydeligvis et ekstremt eksempel på dette, men netop derfor er den så illustrativ for konsekvenserne. Når ledere ignorerer

transaktionsomkostninger, omtaler de forandringsprocesserne som midlertidige overgangstilstande, trods deres konstante tilstedeværelse. Der er nogle indlysende ledelsesmæssige fordele ved at kategorisere organisationen som værende i en overgangstilstand. Det kan fx gøre det muligt systematisk at overvurdere de fremtidige effekter af reformer og andre forandringer (Brunsson, 2006). Det kan også legitimere en ressourceallokering baseret på alt-andet-lige-vurderinger. Det vil sige, at der ikke sættes ekstra ressourcer af til den forhøjede kompleksitet, som forandringsprocesserne medfører.

Der er to dimensioner i denne mekanisme: Dels betragter man kerneydelsen isoleret fra alle de mange tilknyttede opgaver, som den påfører medarbejderen. Fx er undervisning ikke blot at stå bag katederet, men også at svare mails, holde møder, lave administration, afholde eksamen, rette opgaver og håndtere studenterkontakt. Dels ignorerer man den jævnlige forøgelse af logistik forbundet med organisatoriske og indholdsmæssige forandringer. Trods hyppige henvisning til omstillingsparathed ignorerer man altså transaktionsomkostninger ved at betragte organisationens kerneydelser som stabile i ressourceforbrug. Måske antager man endda, at ressourceforbruget kan *reduceres* ved at skabe nye arbejdsprocesser, men man indregner ikke omkostningerne ved de konstante eksperimenter med nye arbejdsprocesser. Denne villighed til systematisk at underfinansiere aktiviteter ved at ignorere transaktionsomkostninger er en af de væsentligste mekanismer i den første ponzi-strategi.

På Socialuddannelsen benyttede man i vid udstrækning denne mekanisme gennem de år, hvor fusionsprocessen var i gang. Som en medarbejder forklarede: "Man kan sige, processen har været gratis for dem på den måde, at vi ikke har fået arbejdstid til sammenlægningen". Medarbejderne forventedes m.a.o. at løfte det samme antal undervisningstimer som før, selvom organisationens nye kompleksitet fordrede en stor ekstra arbejdsindsats. Flere medarbejdere påpegede, at selv med mere stabile organisatoriske rammer ville forberedelsestiden være knap. Men i forandringsprocessen blev den ganske enkelt urealistisk. Nedenfor følger en række citater, hvor medarbejdere beskriver, hvordan de logistiske elementer i arbejdet eksploderede:

Planlægningen forsvinder ind i voldsom kompleksitet med en masse kollegaer, jeg ikke kender, som jeg heller ikke har mulighed for at møde i hverdagen. Det gør bl.a., at al kommunikation pludseligt skal foregå via mailen og via møder, som vi ikke har tid til. Og det er ikke, fordi skemaet ikke bliver brugt på kryds og tværs i alle ydertidspunkterne! Der er ikke nogen hjørner, der ligesom er reserveret til, at man kan mødes og hyggesnakke. Så hele den kompleksitet, der er omkring det, giver en voldsom ekstra arbejdsbyrde, og det giver enorm stress.

En anden medarbejder giver en tilsvarende beskrivelse:

Forestil dig, at man hver sjette uge skal starte med et hold spritnye kollegaer, man overhovedet ikke kender, som repræsenterer alle mulige forskellige fagligheder. Så skal man forhandle, hvad der skal ind i det her modul. Det er også en *perfect storm* på den måde, at man har fået en uddannelsesreform, der har fjernet vores faginddeling. Hvis jeg nu sad sammen med undervisere med samme faglighed fra andre enheder, så ville jeg være ret hurtig til at forhandle mig frem til, hvordan vi laver noget fælles undervisning. [...] Nu skal jeg sidde sammen med en, der er matematik-uddannet, en der er psykologiuddannet, en der har en kandidat i pædagogik og en samfundsfaglig. Og vi skal så planlægge.

I et brev til ledelsen forklarer en medarbejder, hvordan disse arbejdsvilkår betyder, at han som en ellers meget erfaren underviser er endt med at bruge 100 timer mere i forberedelse på et modul, der faktisk har færre undervisningstimer end det, han plejede at undervise. Når aktiviteterne systematisk underfinansieres, sådan som de blev her, har følgevirkningerne tendens til at sprede sig. Fx medførte det, at et af hans team-medlemmer måtte melde sig ud pga. overbelastning. Det krævede så, at endnu et nyt og fremmed teammedlem overtog forhandlingsopgaven halvvejs, med det resultat at en stor del af arbejdet måtte startes forfra. Da den endelige modulplan lå færdig (natten inden modulstart), var det i version 12!

I brevet forklarer medarbejderen ligeledes, at han har været nødsaget til at arbejde alle aftener og de fleste weekender, men at han alligevel har været væsentligt dårligere forberedt end normalt til alle sine kerneaktiviteter. Følelsen af pres akkumulerer, idet antallet af uløste opgaver hober sig op og efterhånden må løses i ekspresfart søndage eller om natten. Han skriver:

De efterfølgende uger var jeg ved at knække: I weekenden havde jeg 26 eksamensopgaver til de næste tre dages eksamener – der var ikke tid til at læse dem før weekenden. De syv timer jeg arbejdede den søndag gav noter, der efterfølgende stort set var ubrugelige. I den periode blev jeg i øvrigt sat til at overtage en stressramt kollegas praktik, en anden nær kollega fik en yderst alvorlig ansigtsslammelse – sandsynligvis stressrelateret, og en tredje kollega sagde op på grund af arbejdsvilkårene. Næste fredag aflyste jeg undervisningen, da jeg var helt uforberedt, og sad efterfølgende og græd til et evalueringsmøde med modul-gruppen. Noget jeg få måneder før ville have forsvoret nogensinde ville kunne ske

Efter afviklingen af modulet konstaterer teamet, at de trods deres enorme arbejdsindsats i vid udstrækning må starte forfra med planlægningen af samme modul til foråret. Den eksisterende version hænger simpelthen ikke godt nok sammen. Medarbejderen skriver videre i brevet, at han vurderer, at disse arbejdsvilkår er normen på Socialuddannelsen: "De fleste oplever det på samme måde - enkelte har klaret sig bedre, og en del har det værre". Han beskriver, hvordan han for nylig stødte ind i en relativt ukendt kollega, der sad alene i et rum på Akademiet om aftenen:

Jeg spurgte, om hun var ok. Hun svarede, at hun kæmpede med at få forberedt bare noget af undervisningen til dagen efter, fordi hun hadede at være uforberedt. Hun var på nedsat tid, og alligevel arbejdede hun tit fra morgen til sen aften. Hun sagde, hun ikke havde overskud til at skrive andet end [de normsatte 6,5 arbejdstimer i tidsregistreringssystemet] og ikke syntes, hun kunne være der for sin familie.

Denne meget udmattede og overarbejdede kollega, som trods en deltidsstilling arbejdede fra morgen til aften, registrerede m.a.o. hver dag den af organisationen fastsatte deltidsarbejdsnorm i systemet, fordi hun ikke orkede at tidsregistrere realistisk. Dette fænomen vender jeg tilbage til længere nede

Som citaterne ovenfor illustrerer, er organisationens kompleksitet steget enormt ifm. fusionen. Men alligevel allokere ledelsen ressourcer ud fra en alt-andet-lige-tilgang. Dvs. at den ignorerer det faktum, at forandringsprocesser kræver ekstra investeringer. For ledelsen var pointen med forandringsprocessen nemlig netop at spare ressourcer via stordriftsfordele. Disse fordele forventede den at inkasere nærmest øjeblikkeligt. Men den valgte også at ignorere, at det måske er så som så med stordriftsfordele, hvis man skaber en tredimensional matrix-organisation, som gør helt basal drift til en logistisk udfordring.

Man kan indvende, at fusioner er særtilfælde, og at lige netop denne fusion må være et ekstremt særtilfælde. Jeg medgiver, at graden af forandringsprocesser, graden af logistisk kompleksitet, og graden af underfinansiering i dette tilfælde er ekstrem. Men tendenserne kan genkendes i mange offentlige institutioner i dag. Lad os blot tage mængden af mails eller møder, som en typisk offentlig ansat skal håndtere på en arbejdsuge. Den er enorm. Men tiden, der går til denne type omfattende kommunikation, er sjældent indregnet i ressourceallokeringen, som i stedet koncentrerer sig om den såkaldte kerneydelse. I en debatbog om emnet, har Anders Fogh Jensen og Dennis Nørremark refereret til det stigende antal mails, møder og dokumentation som 'pseudoarbejde' (Fogh Jensen og Nørremark, 2018). Jeg mener, at betegnelsen er for simpel. Men det er et faktum, at der går mange ressourcer til at opretholde en stigende kompleksitet i planlægning, styring og kommunikation både inden for og uden for organisationen. Det interessante i denne sammenhæng er, at når ledere benytter første ponzi-strategi, undlader de at indregne disse logistiske opgaver i ressourceallokeringen, hvilket fører til systematisk underfinansiering af de ansattes aktiviteter.

Skindet sælges, før bjørnen er skudt

Ud over at underfinansiere og ignorere transaktionsomkostningerne indebærer den første ponzi-strategi også andre urealistiske ressourcevurderinger. Fx er det et jævnlige tilbagevendende fænomen at sælge skindet, før bjørnen er skudt. Når forventninger og ressourcer er ude af trit, og der ikke er nem adgang til at bringe dem i

balance, kan det være fristende at antage, at det nok løser sig i fremtiden. Det kan man gøre ved at formode, at man nok snart skyder en bjørn, og at det derfor er helt rimeligt at sælge skindet på forhånd.

På Socialuddannelsen nævnte flere medarbejdere et eksempel på dette fænomen. I forbindelse med den forestående store fyringsrunde, som altså ville efterlade endnu færre medarbejdere med de alt for omfattende arbejdsopgaver, retfærdiggjorde ledelsen beslutningen på følgende måde: De havde ikke forudset den eksisterende mangel på ressourcer, fordi tonen i diverse udmeldinger fra politikere havde givet dem anledning til at tro, at den kommende statsstøtte ville stige. De havde m.a.o. budgetteret med, at der fremover ville være større indtægter, selvom dette må siges at være særdeles spekulativt. Som reaktion på dette opstod der en udbredt joke blandt de ansatte om, at man fremover kunne fastsætte uddannelsens budgetter ved simpelthen at spille Lotto om dem. En medarbejder forklarede, hvordan hun havde det dybt ambivalent med, at lederne på den ene side satte en strategisk kurs helt domineret af økonomiske hensyn frem for faglige, mens de samtidig på alarmerende vis "heller ikke kan drive butikken".

De forventninger om hurtige stordriftsfordele, der lå bag fusionsprocessen, var også et udtryk for at sælge skindet, før bjørnen blev skudt. Ledelsen budgetterede med, at fordelene ville indfinde sig hurtigt, selvom processen ikke overraskende medførte en stor stigning i ressourceforbrug. Hvorvidt ressourceforbruget på sigt ville være dalet, kan ikke siges, da Akademiet i skrivende stund netop har indledt en ny omfattende organisationsomlægning - jf. pointen om at forandringsprocesser er normalt tilstanden).

Indførelsen af ny teknologi er et andet hyppigt eksempel på at sælge skindet, før bjørnen er skudt. Også her kan ledelser være tilbøjelige til at undervurdere behovet for ekstra ressourcer under indførelsen, samt til at overvurdere graden af rationalisering, som teknologien medfører. De budgetterer m.a.o. ud fra, at besparelsen indfinder sig hurtigt. To meget omtalte eksempler på dette er Sundhedsplatformen samt gældsinddrivelsessystemet EFI hos SKAT. Begge systemer har medført skandaler af historisk format med omfattende økonomiske og menneskelige omkostninger (for detaljeret gennemgang af EFI-skandalen, se her: ref.). I forlængelse heraf har professor Søren Lausen fra ITU foretaget en undersøgelse af fem store IT-skandaler i det offentlige (Lauesen, 2017). Han konstaterer i sin forskning, at der er nogle tilbagevendende mønstre hos ledelsen. Bl.a. nævner han følgende tendenser: Ledelsen vil have det hele på een gang; deres risikovurdering nedtoner farerne ved teknologien; de vælger leverandører, som oversælger teknologien; de glemmer at indregne dyre del-elementer; de foretager eklatante fejlvurderinger af menneskelig performance; og de undlader at korrigere planlægningen undervejs, men antager i stedet, at de forsinkede elementer kan

presses sammen. Alle disse tendenser ligger fint i tråd med første ponzi-strategi, som indebærer urealistisk vurdering af ressourcer med gældsstiftelse til følge.

Når ledelsen undlader at afsætte tilstrækkelige ressourcer til omkostningerne ved at indføre ny teknologi, muliggøres det bl.a. af de psykologiske mekanismer, jeg beskrev ifm. finanskrisen, nemlig gruppetænkning og bekræftelsesbias. Ledelseslagene bekræfter hinanden i, at man rent faktisk kan opnå nærmest magiske rationaliseringer via fx teknologi, og herefter bortsorterer de den information, der giver adgang til realistiske helhedsvurderinger for i stedet at læne sig op ad skævvridende delanalyser, som understøtter deres eksisterende forventninger (se analysen af forløbet omkring EFI i SKAT: Version2: 2017).

Samme mangel på helhedsanalyse gør sig gældende, når ledelsen efterfølgende overvurderer den besparelse, som teknologien vil medføre på længere sigt. Fraværet af helhedsanalyse bliver muligt, fordi den gæld, der opstår, når besparelsen udebliver, skubbes rundt i systemet og således fjernes fra det centrale regnskab. Her kommer vi over til den anden ponzi-strategi.

Ponzi-strategi 2: Gælden fjernes fra de centrale regnskaber og skubbes ned på gulvplan

I denne ponzi-strategi indgår der også flere undermekanismer, herunder pseudo-rationaliseringer og individualisering af gælden.

Pseudo-rationaliseringer

Pseudo-rationaliseringer indebærer indførelsen af nye systemer eller arbejdsgange, der på det centrale regnskab fremstår, som om de sparer ressourcer, men som i praksis blot skubber ressourceforbruget nye steder hen, hvor det kan ignoreres af ledelsen. Som nævnt sker dette ikke sjældent i forbindelse med indførelsen af nye teknologier og automatisering. På Akademiet havde man fx fået nye IT-systemer til at håndtere det administrative overblik over de studerendes studieforløb. Disse systemer var ikke udviklet specifikt til Akademiets uddannelser, men var derimod et standardprodukt – præcis lige som Sundhedsplatformen. I praksis betød det, at de enkelte undervisere skulle bruge enorme mængder tid på at kommunikere med hver enkelt studerende (og der var mange!), når IT-systemet foretog kategoriseringer og beslutninger, som ikke passede til Socialuddannelsen. En underviser beskriver det her:

I: Det fungerer ikke. Det er sundhedsplatformen om igen, så det har givet os meget mere arbejde. Det er helt absurd... Det er en platform, der er indført på samtlige uddannelser [på vores niveau] i Danmark. Det er altså næsten 80 uddannelser, og de er alle sammen forskellige. Der er ikke nogen, der har forløb, som er ens. Og selv om den selvfølgelig er

delt op, så der er en del af platformen, der varetager vores type uddannelse, så er der alligevel noget omkring terminologien eller de begreber, der bliver anvendt, eller de arbejdsgange, der bliver beskrevet, som ikke matcher. [...] Der bliver for eksempel brugt formuleringen 'prioriterede ønsker'. Men inden for vores er det netop ikke prioriterede ønsker. Det er sidestillede ønsker, fordi det er sikrere, at flere studerende får et af deres ønsker, hvis det ikke er prioriterede ønsker. Men den ligger derinde, så i alle vejledninger står der, at de studerende skal afgive deres prioriterede ønsker. Så skal vi skynde os lidt at sige, men det gælder altså ikke for jer, for det er sidestillede ønsker!

S: Så I skal give en masse særinstruktioner i brugen af det her?

I: Ja, ja, ja.

Han fortsætter beskrivelsen:

Hver gang den bliver sat i gang med en fordeling - når man trykker på knappen og siger kør, så går den i stå, fordi så er der et eller andet, den falder over, som den jo ikke er intelligent nok til at løse. Den falder over noget, som programmet ikke havde forudset kunne opstå. Så stopper den bare. Ja, så sker der ikke mere. Så opdager man, Gud, shit, de studerende skulle have haft besked om en halv time. Det kan de så ikke få. Det bliver udsat en to-tre dage. Så er der hele den der mailkorrespondance med de studerende, hvor man skal sørge for, at de får at vide: "Undskyld, vi beklager, I får først beskeden i morgen." Og en hel masse studerende ser det ikke. De ringer, og de skriver: "Kære underviser..". Og vi svarer: "Jo, gå ind og se, vi har skrevet det der og der." Og hmm hmm hmm [indikerer med stemmen 'osv., osv., osv.']. .

Et andet udbredt eksempel på pseudo-rationaliseringer foregår i forbindelse med centraliseringer. Fx er det en udbredt praksis på uddannelsesinstitutioner i stigende grad at beskære og centralisere uddannelsesadministrationen (Björn et al., 2013: 266; Härenstam & the MOA Research Group, 2005; Wikstrom and Dellve, 2009). Centraliseringen medfører ifølge ledelsens regnskaber en effektivisering, men i praksis sker der en stor forøgelse af kommunikativ logistik mellem administrativt og fagligt personale, fordi den daglige kontakt forsvinder. Ydermere sker der en omfattende opgaveglidning fra det administrative personale til det faglige personale. Der opstår m.a.o. et række usynlige ekstraopgaver, som hverken figurerer i tidsregistreringen hos de administrative eller faglige medarbejdere. Ud fra ledelsens delanalyse, baseret på selektive informationer, har man effektiviseret de administrative sagsgange. Men både administrativt og fagligt personale oplever i realiteten en enorm arbejdsintensivering. En faglig medarbejder beskriver et eksempel på dette:

I: Der er fx en masse ting omkring eksamenstilmelding, koordinering... Der er en masse af sådan nogle logistiske opgaver, som bliver "automatiseret", og derfor ender med, at vi skal sidde og bruge nogle forskellige systemer for at tilmelde og framelde og sørge for, at der står de rigtige data i de rigtige databaser.

S: Så det er mere arbejde for jer?

I: Det er afgørende mere arbejde, ja.

I samme tråd kommer en anden medarbejder med følgende frustrerede udmelding omkring de såkaldte rationaliseringer, som fx centraliseringer afstedkommer:

Forestillingen om, at "big is beautiful", synes jeg, simpelthen er gjort så voldsomt til skamme. Det mente jeg også inden [fusionen], men jeg synes, det er blevet ekstremt understreget. Altså det der med 'stordriftsfordele' - jeg kunne godt tænke mig at indføre et nyt begreb, der hedder 'stordriftsbagdele'. Jeg tror vir-ke-lig ikke på det. Jeg tror virkelig ikke på det. Jeg synes, kvaliteten er raslet ned. Og det er måske netop det, der er aller-, aller-sværest at have med at gøre, sådan rent fagligt.

Pseudo-rationaliseringer som dem, jeg netop har beskrevet, er ét eksempel på, hvordan den gæld, der stiftes af en ressourceoptimistisk ledelse, usynliggøres oppe i de centrale regnskaber og i stedet trykkes ned til de ansatte. Der findes mange andre måder, hvorpå systemets gæld kan ignoreres af ledelsen og i stedet lægges ned som individuelt ansvar hos medarbejderne. Denne tendens understøttes af de motivationsstrukturer, som organisationerne skaber for deres ledere og mellemledere, jf. mine tidligere pointer om dette ifm. Finanskrisen.

I forbindelse med udbredelsen af New Public Management-baserede styringsmekanismer har offentlige ledere i stigende grad skullet bevise deres værd ved at efterkomme oppefra dikterede performancemål (Lægreid, 2000). I samme periode har offentlige ledere også oplevet en stigende grad af jobusikkerhed som følge af hyppige organisationsomlægninger, reformer og fusioner, der medfører ændringer i organisationsdiagrammet. Disse vilkår betyder, at ledere konstant må holde deres 'employability' for øje, hvilket bedst sker ved at vise deres værd i de eksisterende performance-regimer. Tilsvarende belønnes offentlige ledere også i stigende grad via økonomiske bonusser, hvis de efterlever de givne performancemål (Lægreid, 2000). Der er tydelige paralleller til de konkurrenceprægede motivationsstrukturer i finansorganisationerne inden Finanskrisen, idet det ikke er karrierefremmende at udfordre eksisterende forventninger om performance og effektivisering. Som en mellemleder fortalte mig i en uformel samtale, så ville hans karriere blive 'særdeles kortvarig', hvis han satte sig for at kritisere de eksisterende performancekrav med henvisning til deres manglende bæredygtighed

Denne type motivationsstrukturer er med til at skabe et øget modsætningsforhold mellem ledere og medarbejdere. Lederne oplever, at medarbejderne ikke forstår de 'strategiske nødvendigheder'. Medarbejderne oplever, at deres informationer om arbejdsvilkårene ignoreres eller håndteres via pseudo-dialog. Flowet af informationer nedefra og op omkring de praktiske omstændigheder rammes således af en

form for barriere, som skubber lederes og medarbejderes virkelighedsopfattelse længere og længere væk fra hinanden.

En medarbejder fortalte, hvordan han forgæves havde forsøgt at meddele Rektor, at vilkårene på gulvplan var problematiske. Rektor havde mere eller mindre utilsløret meddelt, at han var træt af alt det brok, og at de måtte se at komme videre. Som medarbejderen efterfølgende reflekterede:

Rektor har haft en vision om at skabe noget stort. Han har villet skabe noget stort... og så har han ansat nogle andre, der skulle sørge for resten. [...] Men det vidner jo også om, at det største problem i virkeligheden er, at den allerøverste ledelse lever i en fortælling, der på ingen måde relaterer til vores konkrete oplevelse - hverken vores fortælling eller vores viden eller vores oplevelse af, hvad det er at lave uddannelse. Det lyder, som om han ville lave sådan et monument over sig selv... [Og så synes han, at] resten, det er bare sådan noget brok [nede på gulvplanet]... Mens folk ligger syge af stress altså.

Denne følelse af at leve i en anden virkelighed end direktionen kom også til udtryk ved, at medarbejderne følte sig ladt alene med oplevelsen af, at fusionen førte til ekstrem kvalitetsforringelse. I stedet var det de store slagord som 'styrket faglighed' og 'synergi', der fyldte, når direktionen beskrev fusionsprocessen. En medarbejder fortalte mig, at hun oplevede, at direktionen havde sin helt egen dagsorden og simpelthen ikke ville "tale højt om, hvor alvorligt det er" med forringelsen af undervisningen.

Mange af mine interviewpersoner beskrev, hvordan de forgæves havde forsøgt at råbe forskellige ledelseslag op omkring situationens manglende bæredygtighed. Som allerede beskrevet ovenfor sendte en medarbejder et længere brev til direktionen, der detaljerede udpenslede problemerne. En række ledere opsøgte efterfølgende medarbejderen og takkede for brevet, men derefter "så er der ikke sket mere ved det", som han forklarede mig. Hans mange konkrete bud på løsnings tiltag "er der ikke nogen, der har reageret på. Der er ikke nogen umiddelbar respons på det. Og det er jo en af de ting, der kan gøre mig fuldstændig...!" [Han viser med mimik en tilstand af afmægtig frustration].

Andre medarbejderen giver samme melding. En interviewperson fortæller fx, at ledelsen "har holdt en del skinmøder, hvor vi er blevet lyttet til. Men det har aldrig afspejlet sig i, hvordan processen har været." Andre beskrev, hvordan mellemledere til tider foretog absurde undvigelsesmanøvrer, når de skulle stå på mål for besparelser, fyringsrunder m.m. Til et dialogmøde mellem ledelse og medarbejdere, hvor samtlige medarbejdere forsøgte at beskrive, at deres arbejdsbetingelser ikke længere var bæredygtige, reagerede lederen på følgende vis:

I: Hun sagde: "Jeg har lige været ude at hente kaffe her. Der er nogle studerende, der har sagt, at når nu der er alle de her nedskæringer, og der skal fyres undervisere, hvorfor får undviserne så gratis kaffe? Og der sagde jeg til dem, at det holder vi altså fast i, for det er vigtigt for arbejdsmiljøet." Mit spørgsmål, som handlede om arbejdsmiljøet forstået som arbejdspress og psykisk arbejdsmiljø, det blev reduceret til to minutters tale om, at hun havde været på vores hold i en diskussion om, hvorvidt vi skulle have gratis kaffe. Og så... så blev jeg bare træt.

S: Synes du, at den type svar er symptomatisk for jeres kommunikation med ledelsen?

I: Ja. Fuldstændig.

En væsentlig del af kommunikationen mellem ledere og medarbejdere udmønter sig også som en symbolsk kamp om, hvor ansvaret for problemerne skal lægges. Her kommer vi til næste undermekanisme, som understøtter fjernelse af gælden fra det centrale regnskab, nemlig at individualisere den på gulvplanet.

Gælden individualiseres på gulvplanet

Mange medarbejdere beskrev, hvordan lederne var tilbøjelige til at skubbe ansvaret ned på de individuelle medarbejdere i stedet for at se det som et strukturelt problem. En medarbejder fortæller, hvordan en højtplaceret leder til et personalemøde anmoder de ansatte om at gøre en bedre indsats for at fastholde de studerende. Antallet af studerende er nemlig afgørende for uddannelsens økonomi, og under fusionen har der været et væsentligt frafald. Lederen lader m.a.o. de ansatte forstå, at deres indsats for at fastholde de studerende godt kunne være bedre. Under de givne omstændigheder oplever medarbejderne denne udmelding som særdeles stødende. Som en af dem forklarede:

Og så er det jo, at jeg tænker, vi skal vende det rundt og sige: Hvorfor er der lidt flere studerende, der falder fra? Kunne det have noget at gøre med den måde, den her sammenlægning har fungeret på? Kunne det have noget at gøre med, at en stor del af medarbejderne faktisk har været langtidssygemeldt med stress siden sammenlægningen, fordi de har haft et arbejdsliv, der ikke har hængt sammen på nogen måde, og at vi hele tiden har sagt det til jer [ledelsen, red.]? ... Kunne det have noget at gøre med, at når de studerende så ikke har langtidssygemeldte undervisere, så har de nogle meget slidte undervisere, som ikke kan nå at lave deres opgaver?

Som det fremgår, bliver dialogen mellem ledelse og medarbejdere i høj grad dysfunktionel. Medarbejderne oplever, at ledelsen enten er undvigende, eller er 'visionær' på en for gulvplanet virkelighedsfjern måde, eller er 'strategisk' uden at føre dialog omkring de praktiske omstændigheder.

I praksis er mellemlederne sat i et utroligt begrænset manøvrerum, idet de er nødsaget til at efterkomme direktionens visioner, herunder kravet om effektiviseringer og besparelser. Mellemledere skal m.a.o. stå på mål

for organisatoriske beslutninger, de ikke selv har truffet, og som de måske er uenige i. På Socialuddannelsen skulle mellemledere ofte få umulige regnskaber til at gå op. Dette kunne som regel kun lade sig gøre ved at øge presset på medarbejderne. Ledelse af denne type var ofte forbundet med en del moralsk stress for udøveren, men den medførte også en snigende kynisme over for medarbejderne, fordi de angiveligt ikke forstod den 'nødvendighed', som lederen var begrænset af. En leder fortalte mig fx:

Undervisere har rigtig, rigtig vanskeligt ved at have en lønarbejdertilgang til deres arbejde. Og det synes jeg sådan set heller ikke, at de skal have. Omvendt så bliver de nu mødt med - og jeg møder dem også med - at det niveau, de arbejder eller ønsker at præstere i forhold til deres arbejde, det har vi ikke råd til at betale dem for.

Lederens ambivalens er tydelig i dette citat. På den ene side forklarer hun, at underviserprofessionen ikke kan forventes at have en lønarbejdertilgang til arbejdet. Hendes underforståede pointe er, at undervisning for mange er et kald, som til en vis grad knækkes, hvis de ikke får lov til at gøre sig umage. På den anden side udtrykker lederen alligevel, at lønarbejdertilgangen er en nødvendighed pga. de ydre omstændigheder. For der er simpelthen ikke råd til at have undervisere med kaldstankegang. Mellemlederen kan m.a.o. kun gennemføre det job, hun er sat til af sin direktion, ved at forvente af sine medarbejdere, at de tager et opgør med deres forestilling om kvalitet. Hun fortsætter:

Jeg synes, det kan være vanskeligt at ændre på den mangeårige, ja, hundredårige, undervisertradition for, at det der med at sige: 'Så må du genbruge det. Du må lave noget, der er ringere.' - det er simpelthen lige før, at underviserne bliver helt dårlige af det. Og jeg forstår det sådan set godt.

Igen fremgår ambivalensen tydeligt. På den ene side fremlægger lederen den høje kvalitetsbevidsthed som en problematisk tendens, der bør ændres. På den anden side udtrykker hun forståelse for, at underviserne får det dårligt af det.

I praksis forsøgte lederen efter bedste evne at jonglere med de alt for få allokerede timer til det store antal opgaver, hendes undervisere skulle løfte. Hun var helt klar over, at de organisatoriske rammer medførte omfattende arbejdsmiljøproblemer. Da hun hverken kunne få en større timeallokering eller kunne ændre de organisatoriske rammer, måtte hun finde måder at få enderne til at mødes på.

Som jeg beskrev længere oppe, betød de nye rammer, at medarbejderne ophobede omfattende overarbejde. Men mellemlederen havde ikke råd til at tillade overarbejde. Faktisk skulle hun ifølge regnskabet helst skære i arbejdstimerne. Da det ikke var muligt at ændre forholdene via appeller opadtil, måtte hun dels selv bære en

stor del af byrden ved at arbejde i døgndrift, dels øge presset nedad. Sidstnævnte gjorde hun fx ved at lægge ekstrabyrder på de medarbejdere, der forekom mest robuste. I denne kontekst blev medarbejdere betragtet som robuste, hvis de ikke var sygemeldt med stress eller på vej til at blive det. Lederen stod ofte i følgende valg: At risikere endnu en sygemelding ved at fastholde presset på en stress-truet medarbejder. Eller at aflaste denne medarbejder ved at overføre opgaver til en såkaldt robust kollega, selvom vedkommende i forvejen løftede alt for mange opgaver set ift. timeallokeringen. Som en interviewperson beskrev det:

Så kigger de også på, hvem de synes ser robuste ud. [...] Jeg har været sådan én. Selv om jeg har brokket mig lidt, har de godt kunnet se, jeg ikke så syg ud. [...] Min strategi var jo, at jeg ville overleve det her på en eller anden måde. Så jeg arbejder bare alt, alt for meget.. Men det blev man også helt... helt træt af, ikke... Jeg blev ikke syg, jeg blev bare... sur!

På dette tidspunkt eksisterede der altså et arbejdsmiljø, som delte de ansatte ind i tre grupperinger: stress-sygemeldte, stress-truede og voldsomt overarbejdende medarbejdere. Jeg talte ikke med og hørte ej heller om nogen, der befandt sig på andre dele af spektret.

Disse omstændigheder medfører også, at der hos lederen langsomt sniger sig en slags kynisme og utålmodighed ind over for de medarbejdere, der ikke kan mønstre den såkaldte 'robusthed'. Dette afstedkommer en anden måde at trykke presset nedad og individualisere det på, nemlig ved at appellere til kollegial samvittighed. Lederen fortalte således, hvordan en ung, samvittighedsfuld medarbejder ophobede overarbejde, som hun ønskede at afspadsere. Dertil svarede lederen: "Jamen, holy moly, du har jo akkumuleret så meget, så hvis jeg giver dig det, får du jo meget mere forberedelsestid end dine kolleger."

Selvom lederen godt var klar over, at det var svært at nå at forberede sig ordentligt til undervisningen under de eksisterende rammer, så mødte hun medarbejderes fordringer om en udbedring af dette med, at hun i så fald var ukollegial. På denne måde blev topledelsens villighed til at undervurdere ressourcebehovet forvandlet til et individuelt ansvar på gulvplan. Eller sagt anderledes: Den gæld, topledelsen stiftede som følge af overoptimistisk ressourcevurderinger, skubbedes nedad i systemet, så den ikke var synlig i det centrale regnskab. I dette tilfælde blev mekanismen ekstra virkningsfuld, fordi den hvilede på en moralsk henvisning til 'fællesskabet', der således fik medarbejderen til at fremstå som usolidarisk i sit ønske om at afspadsere overarbejde.

Netop praksisserne omkring overarbejde tydeliggør den grad af gældsspekulation og efterfølgende individualisering af gælden, som Socialuddannelsen benyttede sig af. Som sagt var det meget udbredt, at

medarbejderne ophobede overarbejde, jf. situationen beskrevet i medarbejderbrevet længere oppe. De fleste interviewpersoner gav udtryk for, at det på den ene side var umuligt at løse arbejdet uden overarbejde, og at det på den anden side blev udlagt som manglende evne til selvledelse af ledelsen. Flere medarbejdere sagde ligefrem, at de følte sig mere fyringstruede, hvis de ophobede overarbejde.

Af samme årsag var det en udbredt praksis, at folk registrerede timer, som om de havde en normal arbejdsuge uden overarbejde – også selvom de arbejdede aftner og weekender. Det var simpelthen mindre belastende for dem blot at tolerere overarbejdet i hemmelighed end at udholde de spændinger og forhandlinger i ledelsesrelationen, som overarbejdet gav anledning til.

Andre medarbejdere forsøgte at skubbe ansvaret for overarbejdet tilbage på ledelsen. En underviser fortalte fx, at han efter at have ophobet overarbejde fik en mail fra lederen, hvor der stod: "Du har oparbejdet overarbejde. Det må vi lige drøfte. Jeg indkalder dig til møde." Medarbejderen skrev tilbage: "Jeg har ikke oparbejdet overarbejde, men du har givet mig for meget at lave." Her gjorde medarbejderen m.a.o. modstand mod individualiseringen af ansvaret ved at fremlægge det som en strukturel problematik. Sagen var blot, at mellemliderne befandt sig i samme klemme som medarbejderne. De havde ikke adgang til at ændre de strukturelle aspekter, så de var nødt til at fjerne overarbejdet fra regnskabet, selvom omstændighederne tydeligvis fordrede overarbejde.

En måde at fjerne overarbejdet fra regnskabet på var ved at bede medarbejderne om selv at afvikle det via afspadsring. En interviewperson kaldte dette tiltag for "Monty Python-afspadsring" eller "gratis afspadsring", fordi det ikke var bakket op af en reduktion i arbejdsopgaver. Det var således i praksis ikke muligt at afspadsere, fordi alle døgnets timer allerede var fyldt op med arbejde. En eventuel afspadsring ville i så fald blot efterlade endnu mindre tid til de alt for mange arbejdsopgaver, hvilket selvfølgelig ikke udgjorde en reel aflastning. På denne måde kunne lederen trylle overarbejde væk fra regnskabet ved simpelthen at ignorere medarbejderens reelle arbejdsbelastning og lege, at der var givet mulighed for afspadsring.

De ovenfor beskrevne ponzi-strategier havde naturligvis omfattende konsekvenser for organisationens bæredygtighed, herunder dens kvalitetsniveau, fællesskab, leder-medarbejder-relationer og generelle trivsel. Dette vil jeg diskutere nedenfor.

Konkluderende diskussion

I det ovenstående har jeg gennemgået to ponzi-strategier, som i stigende grad vinder udbredelse i offentlige organisationer. Det drejer sig om 1) etablering af gæld via urealistisk vurdering af ressourcer og 2) fjernelse af gælden fra centrale regnskaber ved at trykke den nedad og individualisere den. Min påstand er, at disse mekanismer minder om de spekulative praksisser, vi bevidnede i finanssektoren inden krisen i 2008. Andetsteds har jeg skrevet om andre ponzi-strategier, herunder rulning af gæld samt udnyttelse af ulighed (Ekman, undervejs).

Hvorfor gå hele den lange vej omkring ponzi-spil, finansiell teori og finanskrisen for at analysere tilstande i offentlige institutioner, kan man spørge? Hævder jeg mon, at det offentlige er blevet til et ponzi-spil? Det gør jeg naturligvis ikke. Alene omfanget af reelle ydelser og produkter i det offentlige ville gøre en sådan påstand absurd. Men jeg hævder, at der i stigende grad opstår ponzi-lignende mekanismer i offentlig ledelse, og at der er nogle tankevækkende paralleller til situationen i finanssektoren op til 2008. Dette medfører bl.a. en dalende grad af bæredygtighed i vores offentlige system, som jeg mener, vi har brug for et sprog til at diskutere. Mit bud på dette sprog er at drage paralleller til finanssektoren, fordi der i begge tilfælde er tale om en øget brug af gearing – eller spekulation i gæld. Netop af denne grund bliver Hyman Minsky og hans begreb om ponzi-gæld også centralt for min analyse.

Lad mig forsøge at opridse, hvilke paralleller jeg ser til finanssektoren op til 2008. Dels er der tale om et politisk og ledelsesmæssigt klima, som domineres af ideologisk gruppetænkning. Gruppetænkningen centrerer sig om et uimodsigeligt ressourceoptimistisk dogme. I finanssektoren var dette dogme, at boligpriser altid stiger. I offentlig styring er dogmet, at man altid kan og skal effektivisere med 2 % om året. I begge sammenhænge bliver dogmet håndhævet på en måde, der vanskeliggør konkrete empiriske indvendinger. Det sker bl.a. ved, at organisatoriske motivationsstrukturer, herunder stigende konkurrence, understøtter spekulativ og overbydende adfærd. Denne overbydende adfærd kan fremstå som fagligt velfunderet ved at trække på skævvridende del-analyser, som bekræfter det eksisterende ressourceoptimistiske dogme. Samme tendens så vi i finanssektoren, hvor rating-bureauer tilsyneladende foretog grundige professionelle vurderinger, selvom de i praksis var medspillere i en kollektiv overophedning. Hos professionelle instanser som fx Finansministeriet, Skatteministeriet eller de Danske Regioner har vi set tilsvarende faglige vurderinger af Sundhedsplatformen og gældsinddrivelsessystemet EFI, som var så langt fra realiteterne, at de efterfølgende medførte store organisatoriske sammenbrud. I tilfældet med EFI medførte sammenbruddet, at den danske stat mistede omkring 100 milliarder kroner i uinddrivelig skattegæld, for slet ikke at nævne de menneskelige omkostninger, eller de samfundsmæssige, herunder den sociale tillid til Skattevæsenet (Version2, 2017).

Præcis lige som med Finanskrisen har disse sammenbrud medført en overraskende lille revision af praksisserne. Finansministeriet arbejder ud fra de samme antagelser om effektiviseringer. Dets minister besvarer, som illustreret i indledningen, empirinære indvendinger ved at sige, at det er en lokal ledelsesopgave at få det til at lykkes. Der er tilsyneladende noget omkring spekulation og bobler, som gør os villige til at fortsætte urealistiske risikovurderinger trods deres enorme følgevirkninger. Det er bekymringen over denne manglende mulighed for empirisk korrektion, som driver nærværende analyse.

En anden parallel til finanssektoren op til 2008 er følgende: Når den spekulative praksis skjules bag misvisende og ukonkret fagsprog (fx effektiviseringer, synergifordele og innovation), så bliver det muligt for ledelsen at fremstå som ressource-realistisk, selvom den i realiteten systematisk etablerer gæld og skubber den ned på guldplanet. Selvsamme evne til at skjule og sløre gæld var en systematisk praksis i finanssektoren, og også her var den baseret på at udnytte små spillere. Derfor er en anden bekymring, der driver denne analyse, spørgsmålet om ansvarlighed og retfærdighed. Når det politiske klima belønner overbudspraksisser og gør det til en konkurrencemæssig ulempe at nedjustere, bortprioritere eller på anden måde eksplicitere begrænsninger, så eroderes ledelsens mulighed for at agere ansvarligt og retfærdigt over for deres underordnede. I stedet opstår der motivationsstrukturer, som understøtter udbytning af de små spillere.

Som analysen forhåbentlig har illustreret, består udbytningen i, at det bliver den enkelte medarbejders opgave at betale den gæld, som ledelsen løbende stifter og efterfølgende maskerer ved at skubbe nedad. Gælden består af misforholdet mellem løfter og ressourcer, som støt stiger i takt med ledelsens forskellige strategier for at undervurdere ressourcebehovet. Helt konkret består den af (ofte skjult) overarbejde, arbejdsintensivering eller uundgåelig kvalitetsreduktion, som ledelsen ikke åbent anerkender eksistensen eller omfanget af. I stedet bliver gælden gjort til den enkelte medarbejders indre kamp, dels i form af stigende udmattelse, dels i form af følelsen af faglig erosion, dels i form af pres på fællesskaberne. Alle disse fænomener må siges at være i strid med de tre hovedområder i social bæredygtighed, nemlig retfærdig fordeling, stærke og sammenhængende fællesskaber, samt produktionsforhold, der tilgodeser menneskets sociale behov.

Efter at have foretaget denne parallelisering mellem spekulative praksisser i finanssektoren og den offentlige sektor er det på sin plads med en lille perspektivering. Det er vigtigt at minde om, at Akademiet er en ekstrem case. Ganske vist er vi vidne til et stigende antal ekstreme cases (jeg nævner igen EFI og Sundhedsplatformen), men mange offentlige institutioner vil dog være mindre præget af ponzi-mekanismer end Akademiet. Typisk vil

ponzi-strategierne sameksistere med andre tilgange, såsom at *prioritere* eller foretage *reelle effektiviseringer*. Begge de to tilgange er kendetegnet ved netop ikke at være spekulative og gearende.

Selvom perspektivering er relevant, må det dog understreges, at tendenserne der beskrives i Akademiet er generelle. De har et ekstremt omfang i denne case, men de forekommer i et vist omfang i de fleste offentlige institutioner i dag. Dette understøttes af den øvrige empiri, jeg har indsamlet. Historien om Akademiet bliver således en vigtig illustration af, hvor store omkostningerne kan blive for social bæredygtighed, hvis tendenserne til ponzi-adfærd fortsætter i den offentlige sektor. Af samme årsag er det afgørende, at vi udvikler et sprog, som gør det muligt at have empirisk indholdsfulde diskussioner omkring offentlig styring. Det indebærer fx evnen til at skelne mellem effektiviseringer og pseudo-effektiviseringer, og det indebærer evnen til at påpege den gæld, der sløres, når de centrale regnskaber tages for pålydende. Endelig indebærer det overvejelser over, hvad ponzi-strategier betyder for trivsel og for faglig kvalitet. Lad mig afslutningsvis give nogle smagsprøver på de to ting.

Mht. trivslsen kan følgende citater fra forskellige undervisere på Socialuddannelsen give en vis illustration:

Det ord, der har stået i neon i alle de arbejdsundersøgelser, der er lavet, er ensomhed for den enkelte underviser. Jeg har heller aldrig følt mig så ensom nogensinde i mit arbejdsliv!

Jeg mødte lige igen i går en anden helt sprit-ung kollega, som sagde: 'Jeg har søgt væk. Jeg kan ikke holde til det her mere.'

Mange af de undervisere, der ikke blev syge, de rendte jo rundt og var fuldstændig smadrede. Altså med røde øjne og blege og gråd-labile og sådan noget.

Vi er begyndt at finde sammen om absurditetsfortællingen, ikke? Det er jo en ventil.

Der er også spørgsmålet om, hvad ponzi-strategier betyder for den faglige kvalitet. Også her vil et par citater fra forskellige undervisere være illustrative:

Det her det handler om, at man meget tit kan se klokken halv fem, når man er færdig med to gange undervisning og noget vejledning i frokostpausen, hvad det er, man skal forberede til dagen efter. Og så er det der, man laver den løsning..

Så holder man op med at holde oplæg. Så går man bare ind sætter [de studerende] i gang med noget.

Jeg tager et gammelt oplæg og nøjes med at tage et lille hjørne af det og sige noget af det som inspiration, men uden at nå at rekontekstualisere det rigtigt.

Når man ikke kan nå at læse de praktikopgaver til en praktikprøve, for eksempel, så sidder man fandeme og læser dem om natten i stedet for, ikke. Men man gør det måske meget hurtigere, end man egentlig synes er anstændigt.

Nu er det blevet normen, at [eksamensopgaverne] bliver fuldstændig lynlæst, og så håber man, at censor har læst dem nogenlunde på samme måde.

Det er jo virkelig den der oplevelse af at læse det samme kapitel som de studerende og så gå hen til en kollega og sige: "Har du nogle sjove slides, jeg kan låne her?", og så strikke noget sammen ud fra det.

Ja, man kommer uden at have forberedt sig nogle gange. Men det er også noget af det, der gør ondt. Det gør det. ...

Disse beskrivelser fra underviserne understøttes af udsagn fra ledelsen. En leder forklarer, hvordan det gennem tidens løb især er blevet en særlig type medarbejder, der har vanskeligt ved at skabe et godt arbejdsliv på Socialuddannelsen. Det drejer sig om de medarbejdere, der har brug for det store overblik i stedet for blot at gå ind og levere et del-element her og et del-element der. Skulle jeg oversætte lederens udsagn, ville jeg sige, at det drejede sig om grundige medarbejdere. Selv samme medarbejdere føler ifølge lederen en stærk modvilje mod at overtage andre underviseres slides, idet de gerne selv vil tage ansvar for at udvikle deres egen undervisning. Problematikeringen af denne type medarbejdere er blevet et stigende fænomen inden for det offentlige.

Skal man trække konsekvensen af dette hårdt op, kan man sige, at den stigende gearing af offentlige institutioner medfører et skift i faglighed væk fra de håndværksmæssige idealer i retning af spiller-ideal. Dygtige spillere i det offentlige ponzi-spil formår at navigere i et landskab af urealistiske løfter hele tiden. Det gør de via improvisation, genbrug, fragmentering, snyd, overfladiskhed og lån. Resultatet er en løbende udvanding af fagligheden, som beskrives her af et par medarbejdere:

Jeg er underviser i etik og inklusion og magt og kommunikation og sprogstimulering og... alle de her ting, som jeg ikke er uddannet inden for

[Om sin undervisning i sociologi, selvom dette ikke er hans fagområde]: Det er forbløffende, hvor meget jeg ved om Foucaults magtbegreb uden at have åbnet en bog. Min måske vigtigste kilde overhovedet til Foucaults magtbegreb er det bachelorprojekt, jeg har vejledt i og de opgaver, jeg har kigget på [griner].

Ekstreme cases tilbyder os et blik ind i, hvordan fremtiden kunne se ud, hvis de blev normen. Med dette for øje er det værd at overveje, hvilken pris vi betaler, hvis vi tillader yderligere udbredelse af spekulative praksisser i

vores offentlige institutioner. Forhåbentlig har dette kapitel bidraget med et sprog, som gør det muligt at trænge dybere ind bag nogle af disse praksisser og deres konsekvenser for social bæredygtighed. Mit håb er, at dette kan bane vejen for en mere konkret og empiribaseret dialog mellem politiske beslutningstagere og velfærdsstatens mange ansatte omkring god offentlig styring.

Litteraturliste

- Abrahamsen, S** (2017) S: Løgnagtigt at kalde besparelser for kvalitetsløft. *Information*, 11. december, sektion 1, side 4.
- Acharya, V. V. and Richardson, M.** (2009) Causes of the financial crisis. *Critical Review*, 21:2-3, 195-210.
- Andrews, R.** (2011). NPM and the search for efficiency. In T. Christensen, & P. Lægread (Eds.), *The Ashgate research companion to New Public Management* (pp. 281–294). Burlington: Ashgate.
- Arbejderen** (2017). Hverdagen på plejehjemmet bragt ind på Christiansborg. *Arbejderen* [online]. Available at: <http://arbejderen.dk/indland/hverdagen-p%C3%A5-plejehjemmet-bragt-ind-p%C3%A5-christiansborg> [accessed 16 January 2018].
- Barnett-Hart, A.** (2009) *The Story of the CDO Market Meltdown: An Empirical Analysis*. BA-thesis Harvard College Cambridge, Massachusetts
- Björk, L. , Bejerot, E., Jacobshagen, N. & Härenstam, A.** (2013) I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress* 27(3), 262-277
- Brunsson, N.** (2006) Administrative Reforms as Routine. *Scandinavian Journal of Management* 22, 243–252
- Christensen, A.** (2017) *Den problematiske tid – En institutionel etnografi om folkeskolelæreres arbejdsliv gennem tid og rum*. PhD Thesis. Roskilde University, Department of People and Technology
- Curristine, T., Lonti, Z. and Joumard, I.** (2007) Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *OECD Journal on Budgeting* 7(1), 1-41.
- Danske Universiteter** (2015) Flere besparelser på universitetet vil ramme kvaliteten. Danske Universiteter [online]. Available at: <https://dkuni.dk/pressemeldelser/flere-besparelser-paa-universiteterne-ramme-kvaliteten/> [accessed 16 January 2018].
- Ekman, S.** (forthcoming) *Efficiency Gains or Pyramid Games – how public management is slipping into Ponzi scheme strategies*.
- Fagbladet BUPL** (2017) Slidt ned på jobbet – hver fjerde pædagog overvejer at sige op. *Fagbladet BUPL* 47(13), 13-15.
- Fagbladet FOA** (2017). So-su om besparelser: Politikerne siger jeg skal tænke smartere. *Fagbladet FOA* [online]. Available at: <https://www.fagbladetfoa.dk/Artikler/2017/09/06/Sosu-om-besparelser-Politikerne-siger-jeg-skal-taenke-smartere> [accessed 16 January 2018].
- Flyvbjerg, B.** (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Fogh Jensen, A. og Nørremark, D.** (2018) *Pseudoarbejde – Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting*. Kbh.: Gyldendal
- ForskerForum** (2015) Uni-minister fastholder 'kornfede uddannelser'. ForskerForum [online]. Available at: <http://www.forskeren.dk/uni-ministeren-fastholder-kornfede-uddannelser/> [accessed 16 January 2018].
- Geelan, T.; Pedersen, M. og Ribe M.** (2017) Akademikerprekariatet. *Dansk Sociologi* 28(2) 27-51; 83-84.
- GPO** (2009) *The Financial Crisis Inquiry Report*. Available at: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-FCIC/pdf/GPO-FCIC.pdf> [accessed 3 March 2018]
- Härenstam, A., & the MOA Research Group.** (2005). Different development trends in working life and increasing occupational stress require new work environment strategies. *Work* 24, 261-277.
- Investopedia.** *Ponzi Scheme*. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/ponzischeme.asp> [accessed 10 April 2018].
- Jyllandsposten** (2017) Åbent brev fra Odder Gymnasium: Hvornår har vi sparet nok? *Jyllandsposten Debat* [online] Available at: <https://jyllands-posten.dk/debat/breve/ECE9270073/aabent-brev-fra-odder-gymnasium-hvornaar-har-vi-spartet-nok/> [Accessed 16 January 2018]

- Kregel, J.** (2008) Minsky's 'Cushions of Safety' - Systemic Risk and the Crisis in the Subprime Mortgage Market, *Finance & Bien Commun* 2(31-32), 51-59.
- Lauesen, Søren** (2017) *Damage and damage causes in large government IT projects - Version 7*. Report, Danish IT University.
- Lægred, P.** (2000) Top civil servants under contract. *Public Administration* 78(4), 879-896.
- Mah-Hui, M.L. and Hoe Ee, K.** (2011) From Marx to Morgan Stanley: Inequality and Financial Crisis. *Development and Change* 42(1): 209–227.
- Minsky, H. P.** (1977) The Financial Instability Hypothesis: an interpretation of Keynes and an alternative to 'standard' theory'. *Challenge* 20(1), 20-27.
- Nesvetailova, A.** (2008). *Ponzi Finance and Global Liquidity Meltdown: Lessons from Minsky* (Report No. CUTP/002). London, UK: Department of International Politics, City University London
- Pandey, S. K.** (2010) Cutback Management and the Paradox of Publicness. *Public Administration Review* 70(4), 564-571.
- Pihl, M.D.** (2017) Regeringen sparer tusindvis af kroner per studerende. AE analyse. Tilgængelig her: <https://www.ae.dk/analyser/regeringen-sparer-tusindvis-af-kroner-pr-studerende>
- Politiken** (2017) Regeringen vil spare milliarder på uddannelse. *Politiken* [online]. Available at: <https://politiken.dk/indland/uddannelse/art5600016/Regeringen-vil-spare-milliarder-p%C3%A5-uddannelse> [accessed 16 January 2018].
- Pollitt, C. and Bouckaert, G.** (2011) *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: OUP.
- Pollitt, C., & Sorin, D.** (2011). *The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis*. COCOPS Work Package 1, Deliverable 1.1, European Commission
- Rasmussen, Bente A.** (2016) Mere fokus på faglig kvalitet og tid til kerneopgaven. *Folkebladet Lemvig*, 18. August, 1. sektion, s. 9.
- Regeringen** (2017) *Aftale om regionernes økonomi 2018*. Tilgængelig her: <https://www.regeringen.dk/media/3496/aftale-om-regionernes-oekonomi-for-2018.pdf>
- Scheuer, S.** (2017). Atypisk beskæftigelse i Danmark - Om deltidsansattes, midlertidigt ansattes og soloselvstændiges vilkår. *LO-dokumentation* nr. 1. Tilgængelig her: <https://lo.dk/wp-content/uploads/2017/06/atypisk-beskaeftigelse-i-danmark-steen-scheuers-rapport-endelig.pdf>
- Shefrin, H.** 2008. *A Behavioral Approach to Asset Pricing*: Boston: Elsevier.
- Shefrin, H.** (2010). How psychological pitfalls generated the global financial crisis. In L.B.. Siegel (ed.) *Voices of wisdom: Understanding the global financial crisis*. Research Foundation of CFA Institute.
- Stroobants, J. and Bouckaert, G.** (2013) Towards Measurable and Auditable Efficiency Gains in the Flemish Public Sector. *Public Organization Review* 13(3): 245-260.
- Todorova, Z. and Kaboub, F.** (2010) Inequality-led Financial Instability. *International Journal of Political Economy* 39(1), pp. 3–27
- Uddannelses- og Forskningsministeriet (2017)** *Danmark skal være en forskningsnation i den absolutte verdenselite*. Available at: <https://ufm.dk/aktuelt/pressemeddelelser/2017/danmark-skal-vaere-en-forskningsnation-i-den-absolutte-verdenselite> [accessed 16 January 2018].
- Valentine, D. A.** (1998) *FTC: Pyramid Schemes*. Available at: <https://www.ftc.gov/public-statements/1998/05/pyramid-schemes> [accessed 2 February 2018].
- Verbeeten, F. and Speklé, R.** (2015) Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization* 36(7), 953–978.

Version2 (2017) EFI-katastrofen ruller videre. *Version2* [online] Available at: <https://www.version2.dk/artikel/efi-katastrofen-ruller-videre-skat-maa-vinke-farvel-80-milliarder-kroner-mere-1075915> [accessed 24 January 2018]

Wells, J.T. (2002) *Encyclopedia of Fraud*. Austin: Obsidian Publishing

Wikstrom, E., & Delleve, L. (2009). Contemporary leadership in healthcare organizations. Fragmented or concurrent leadership. *Journal of Health, Organization and Management*, 23, 411-428.

Wisman, J. D. (2013) The Financial Crisis of 1929 Reexamined: The Role of Soaring Inequality. *Review of Political Economy* 26(3), 372–391

Yde, B. (2017) Den endeløse spiral -eller spiser vi egen hale? *Nordjyske Stiftstidende*, 7. april, Sektion 2, Side 10