

# Boganmeldelse

**Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard  
(2015)**

*Ledelseskriser i konkurrencestaten*

København: Hans Reitzels Forlag, 258 sider

De to forfattere har med bogen *Ledelseskriser i konkurrencestaten* begået en velskrevet debatbog, som alle med interesse for statens ledelses- og styringsformer bestemt kan have stor glæde af.

Med afsæt i en historisk beskrivelse af den moderne velfærdsstats tilblivelse, fra enevælden til konkurrencestaten, får læseren et godt indtryk af de dominerende ledelses- og styringsformer, der har karakteriseret staten til forskellig tid, herunder de grundlæggende værdier, der i dag er indlejret i den moderne retsstatslige konstitution – og vores opfattelse heraf.

Men som bogens titel antyder, står det ikke for godt til. Staten, dvs. den offentlige sektor befinder sig i en omfattende ledelseskriser, hvor konkurrencestatens ledelsesparadigmer har skabt en grundlæggende ubalance mellem konkurrencestatens og velfærdsstatens respektive præmisser, logikker og værdier. Den offentlige sektor er blevet et sted, hvor der kontinuerligt udfolder sig en værdikamp om, hvorledes vort samfundssystem kan be-

vares og udvikles, og hvor konfliktpunktet om noget er konkurrencestatens styringsfikserede ledelsesformer som til stadighed bringer sig på kollisionskurs med de logikker og den mening, som medarbejderne finder og skal finde i arbejdet og deres profession, eller i løsningen af kerneopgaverne, om man vil.

Det er forfatterens position at udviklingen i bevægelsen fra velfærdsstat til konkurrencestat er sket som følge af en politisk mindre visionering for samfundets udvikling, sammenlignet med tidligere. Politikfastlæggelsen er lagt i hænderne på en »politisk-økonomisk magtelite«, som i en diskursiv proces har gjort globaliseringen, med dens trusler og muligheder, til omdrejningspunkt for en række strukturreformer og nye styringsregime – det forfatterne kalder de »styringsfikserede ledelsesformer«. Udviklingen er også karakteriseret ved, at eksterne parter involveres mindre i politikskabelsen, som vi eksempelvis kender det fra beskrivelsen af den korporative stat, og dermed opnås ikke samme konsensus og legitimitet om staten og dens styringsformer. Udviklingen skaber også mindre rum for debat og uenighed, med tab i forhold til et positivt konstituerende element i demokratiet, som tilmed forværres ved, at staten – her centraladministrationen – i stigende grad benytter sig af direkte magt og

udstikker i uset omfang detaljerede retningslinjer for arbejdets udførelse i den offentlige sektor, dvs. detail- og procesregulering.

Alt i alt er resultatet ineffektivitet og faldende legitimitet til staten »i et lille overstyret land«, hvis basale rammebetingelser efter forfatterne opfattelse skal revitaliseres; bemærk ikke ændres. Retsstatens fundament er efter forfatterne opfattelse fortsat det legitime og solide udgangspunkt for revitalisering af ledelsen i den offentlige sektor, og i bogens sidste sektioner giver forfatterne da også eksempler på, at det kan lade sig gøre – men siger vel også ganske ærligt, at det bliver meget svært.

Det står noget uklart hvordan og af hvem den af forfatterne efterspurgte revitaliseringsproces skal initieres og drives igennem. Måske findes svaret i bogens sidste kapitel, hvor forfatterne elaborerer deres ledelsesideal om såkaldt »substantiel ledelse«, og det er så absolut også bogens mest interessante kapitel. Ikke mindst fordi der her kommer kød og blod på, hvad god ledelse kan være i den offentlige sektor, og fordi forfatterne også bevæger sig væk fra det abstrakte og over i det konkrete, uden dog at blive handlingsorienterede.

Det forstemmende er dog samtidigt, hvis forfatterne interviews med en række offentlige ledere tages for pålydende, så er der en omfattende eller udbredt form for dysfunktionel ledelse i store dele af den offentlige sektor, karakteriseret ved malende betegnelser som vejrhanedelse, teflonledelse, pseudoledelse osv.

At de dysfunktionelle ledelsesformer findes er for en iagttagelse af den offentlige sektor utvivlsomt, men de vil også kunne findes i civilsamfundet/private virksomheder, så spørgsmålet er selvfølgelig om dysfunktionaliteten er blevet så dominerende og karakteriserende for staten i dag, som forfatterne siger.

I den forbindelse kan man med udgangspunkt

i forfatterne historiske tilgang til forståelse af retsstatens tilblivelse og dets bureaukrati godt undres lidt over, at udviklingen op imod den moderne velfærdsstats tilblivelse overvejende karakteriseres ved en politisk rationel og historisk funktionel udvikling, mens det lige pludseligt med konkurrencestatens tilblivelse bliver meget irrationelt og dysfunktionelt, og fuldstændig domineret af en globaliseringsdiskurs næsten determinerende betydning for udviklingen af den styringsfikserede ledelsesform.

Som læser kan man her godt savne substans og kvantitativ evidens for den elendige forfatning landet er havnet i. Det hører trods alt fortiden til, at de offentlige budgetter bare vokser og vokser, og produktiviteten er dokumenterbart og uomtvisteligt øget på en langt række områder under den »styringsfikserede ledelsesforms« regime – uanset om man synes at konkurrencestatsbegrebet er godt eller skidt til at karakterisere den danske samfundsmodel anno 2015. Der er trods alt nok også mange offentlige ledere, som ikke kan se sig selv og deres organisationer som ledelsesmæssigt paralyserede – og deres historie er, trods det afsluttende kapitel, jo nærmest fraværende.

For at læse denne bog behøver man ikke at være enig i dens tilgang og metode. Fraværet af kvantitative data kan være et kritikpunkt, ligesom man kan undres over, at de politiske partier, deres udvikling og betydning, er så lapidarisk beskrevet. Og tilsvarende er hele den teknologi- og datadrevne udvikling af den offentlige sektor uomtalt, hvilket ikke mindst i et fremadrettet perspektiv vil være meget problematisk ikke at forholde sig til.

Ikke desto mindre er det en bog, der giver stof til eftertanke, og som nævnt ovenfor, særligt bogens afsluttende kapitel. Det er dog også en bog, der efterlader læseren med mange ubesvarede spørgsmål. Hvem er den »politisk-økonomiske magtelite«, som har så gru-

somt meget på samvittigheden, hvis ledelses-systemet er så dysfunktionelt, som forfatterne antyder? Besvarelse af dette er helt afgørende for hvilke handlingsanvisninger, der skal til, hvis man skal komme de styringsfikserede ledelsesformer og deres dysfunktionalitet til livs – og der er jo efter forfatternes opfattelse

meget på spil i forhold til vort demokrati og velfærdssamfund. Så lad det være en opfordring til forfatterne om at tage »næste skridt«.

Claus Nielsen  
Universitetsdirektør  
DTU