

såld potatis.

Att jordbrukskrisen är Sovjetunionens Akilles-häl är ställt utom allt tvivel. Hur länge skall det dröja, innan makthavarna nödgas erkänna att socialism och jordbruk inte går ihop? Författaren citerar med rätta det dåvarande statsrådet Per Edvin Sköld, som 1953 sade: "staten är icke lämplig som jordbrukare. Jordbruk är en utomordentligt svårskött näring". Till detta skulle man snabbt vilja tillägga, att jordbruket inte är den enda svårskötta näringen utan att staten överhuvudtaget principiellt är olämplig som *företagare*.

Men jordbrukskrisen är om möjligt ännu värre i det största satellitlandet – Polen. Framställningen följs här av en kort exkurs om mat och priser i ett marknadssystem, som borde införlivas med undervisningsmateriel i svenska skolor.

Rydenfelt går också igenom utvecklingen i en rad andra länder med socialiserad ekonomi. Han slutar med Tanzania och Kuba. Det förstnämnda landet, som numera mottager mera pengar i svenskt bistånd än något annat land, har den tvivelaktiga äran av att ha Afrikas sämsta förvaltning. Rydenfelt citerar någ-

ra ord av den socialdemokratiska nationalekonomen Carl Hamilton: "De offentliga organ som i Tanzania och andra länder har monopol på prissättning och handel med jordbruksvaror har vuxit ut till stora, extremt ineffektiva och därmed kostsamma byråkratier som i praktiken parasiterar på landsbygdsbefolkningen. Sverige har här ett stort ansvar eftersom vi inte bara bejaktat den proklamerade politiken utan även hyllat den som framåt-syftande". Mycket skulle vara att tillägga om detta. Ur svensk synvinkel skulle det räcka med att konstatera att sällan har så mycket pengar förlösats till ingen nytta.

Dr Rydenfelts bok stimulerar måhända till gensägelse på en eller annan punkt. Man saknar till exempel tillräckligt med hänvisningar till att agrarpolitiken också i de icke-socialistiska staterna är tyngd av restriktioner och konkurrensbegränsningar. Dispositionen är också något orolig. Ett eller annat av de talrika citaten från ekonomiska klassiker hade kunnat strykas. Men det är bagateller jämfört med den omständigheten, att författaren fått fram ett viktigt budskap, som bör noteras av alla i en kritisk tid.

ELISABET HOLM:

Att vara förvaltningschef.

Av titeln på professors vid Nordiska Hälsovårdshögskolan i Göteborg, Edgar Borgenhammars, senaste bok – *Leda lagom. Om ledarskap i kommuner och landsting* (Liber förlag) skulle man kunna förledas tro att den handlar om det politiska ledarskapet i kommuner och landsting. Så är dock inte fallet. Boken handlar om att vara förvaltningschef i kommunal tjänst. De problemställningar som därmed tas upp blir inte mindre intressanta därav.

Vad är då ledarskap? Edgar Borgenhammar ger svaret: "Det är att svara för att uppgiften klaras av, med organisation och kommunikation, med planering och uppföljning,

med val av medel och metoder och med engagemang av medarbetare." Enkelt? Ack, nej, blindskären är förvisso många.

I en tid då resurserna krymper, då diskussionen om den offentliga sektorns effektivitet eller brist på effektivitet pågår för fullt är den som svarar för ledningen i en utsatt position, men samtidigt också den som med skicklighet och omdöme skall kunna gjuta olja på vågorna.

Ledarskap har att göra med synsätt och människouppfattning, menar Borgenhammar. Ledarskapet kan utvecklas men det kräver insikt om att egennyttan och oegennyttan är genuina mänskliga egenskaper och viktiga

drivkrafter.

Offentlig verksamhet som en gång startat tenderar att fortleva. Svårigheten att rensa bort någon enda del av offentlig verksamhet är bara alltför välbekant. Det är betydligt svårare att hålla diskussionen om effektiviteten levande inom offentlig förvaltning än inom ett företag. Och lika fullt är just detta att ta ansvar för att diskussionen om effektiviteten hålls levande en ledaruppgift. Förvaltningschefen tvingas därmed troligen oftare till konfrontation med motstridiga intressen än vad kollegan i näringslivet gör. Det krävs mod för att kunna stå emot påtryckningar av olika slag, påtryckningar som ibland kan ha karaktären av hot.

"Planeringen är en groda som väntar på förvandlingens kyss av verkställighetens prinsessa." Se där ett för Borgenhammar typiskt sätt att uttrycka sig! Ofta får planeringen förbli en groda. Saknas vilja, mod och handlingskraft blir talet om bättre planering bara en myt. Planering blir inte sällan ett substitut för handling. Verkställighetens prinsessa låter vänta på sig.

För kommuner och landsting slöts ett medbestämmandeavtal 1981. För det privata näringslivets del kom dess motsvarighet - utvecklingsavtalet - 1982. I detta sistnämnda används flitigt begrepp som effektivitet, lönsamhet och konkurrens. I det kommunala medbestämmandeavtalet lyser dessa begrepp med sin frånvaro. I paragraf 2 i medbestämmandeavtalet för kommuner och landsting läser man: "Det är ett gemensamt intresse att kommunerna ger medborgarna en effektiv samhällsservice och produktion inom alla sina verksamheter med hänsyn tagen till kraven på offentlighet och rättsäkerhet. Lika viktigt är det att tillgodose de anställdas krav på tillfredsställelse i arbetet, en god arbetsmiljö och trygghet i anställningen."

Att personalens arbetsförhållanden och

trivsel är viktiga måste understrykas. Men det är inte självklart att servicearbete i lika stor utsträckning skall vara inriktat på personalens intressen som på allmänhetens. Här gör Borgenhammar ett påpekande som är värt att understrykas.

Om de krav som ställs på oss i vårt arbete blir allt mindre, kommer då arbetet att ha samma betydelse för oss? Tikkanen har satt saken på sin spets: "Arbetet gjordes allt lättare och lättare. Och till slut lättade det och flög sin kos."

"Kommunal verksamhet innebär tjänst. Att ge service, att betjäna har social innebörd, dessutom etiskt värde. Det handlar om att möta människors behov med kunskap och färdighet, respekt och ömsinhet."

Med dessa rader börjar bokens sista kapitel, där ledarens främsta egenskaper sammanfattas i orden mod och moral. God ledarskapsmoral är att behandla folk juste, med medmänsklig hygglighet av det enkla skälet att det är rätt och riktigt. Mod är den egenskap som omvandlar moral till handling.

Det är särskilt i det korta - endast två sidor långa - sista kapitlet som Edgar Borgenhammars egen personlighet och livsåskådning kommer till uttryck.

Jag har alltid uppskattat Borgenhammars oräddhet och förmåga att säga sanningar med snärtiga formuleringar. Han är samhällsanalytiker som sätter fingret på avigsidorna i samhället. Han har dock mera sällan stått till tjänst med konkreta förslag och lösningar på problemen. Hans analyser har dock i sig varit ett observandum för den som är lyhörd.

I denna senaste bok kommer hans tro på människans möjligheter klart till uttryck, trots att bokens huvudtema är något så torrt som kommunal förvaltning. "Vi finns här i tiden, i rummet. Vårt uppdrag är att arbeta för förnuftiga lösningar", säger han.