

# Boganmeldelser

**Martin Marcussen og Karsten Ronit, red. (2009)**

*Globaliseringens udfordringer. Politiske og administrative modeller under pres*  
København: Hans Reitzels Forlag, 304 sider, kr. 348,-

I bogen udforsker en gruppe professorer, de fleste ansat ved Københavns universitet, globaliseringens effekter på danske institutionelle arrangementer. Autorerne gennemgår i separate kapitler forskellige sektorer såsom det finansielle system, arbejdsmarkedet eller fødevarekontrol, noterer de vigtigste forandringsprocesser og prøver at klarlægge, hvorvidt disse er forårsaget eller i hvert fald befordret af globaliseringen. Som redaktørerne Martin Marcussen og Karsten Ronit skriver i det indledende kapitel forstås med globalisering først og fremmest politisk globalisering (fremskridtet af internationale institutioner, hvis beslutninger kan påvirke de danske systemer) og økonomisk globalisering (stigning i transaktioner på tværs af landegrænserne). Bogen giver dermed et vigtigt bidrag til debatten. Om globalisering tales og skrives som bekendt meget, men sjældent undersøges dens effekter så grundigt som her.

Det dokumenteres overbevisende, at globaliseringens effekter er ret forskellige fra sektor til sektor. Med rette konkluderer redaktørerne, at der ikke findes én »dansk model«, men derimod mange danske modeller med hver deres forskellige logikker alt afhængigt af, i hvilken sektor man befinder sig. I dette perspektiv er det også kun indlysende, at globaliseringens effekter divergerer fra sektor til sektor. Ganske vist har en del ting ændret sig;

i f.eks. det finansielle system er den tidligere tiders tætte forbindelse mellem store erhvervsvirksomheder og de vigtigste banker gået i opløsning, og globaliseringen har sandsynligvis været en stærk medvirkende faktor til det. Men man får som hovedindtryk, at de danske institutionelle systemer har vist sig at være ret så robuste; fleksible nok til at foretage nødvendige justeringer, uden dog at være nødt til at opgive de træk som vurderes som vigtige. Som f.eks. Carsten Strøby Jensen konkluderer i sit kapitel: »Den danske arbejdsmarkedsmodel er grundlæggende ved godt mod.« Men dermed dementeres også lidt bogens undertitel. De fleste danske modeller er ikke »under pres«. I mange henseender kunne man sige: Tværtimod. For bare at nævne to eksempler, åbningen af det finansielle system i forbindelse med overgangen til en stabil valutakurspolitik i 1980'erne har ført til et dramatisk fald i rentesatserne på finans- og kapitalmarkederne til stor gavn for arbejdsmarkedet, boligmarkedet, statsfinanserne og ikke mindst socialpolitikken. Og at man kan rekruttere polske eller indiske læger er også noget, der gør det lettere at få sygehusene til at fungere.

Globaliseringen opfattes tit som noget, der kommer udefra. Mange gange forholder det sig også således. Som eksempel var det Den Europæiske Menneskeretsdomstol i Strasbourg, som forbød de danske eksklusivaftaler. Men i bogen synes dette »udefra«-aspekt overbelyst. Man skal jo helst ikke overse, at »globalisering« i de fleste tilfælde blev til, fordi regeringer og parlamentsflertal ville det. Det var f.eks. den danske regering, som indledte åbningen af det danske finansielle

system, og noget lignende skete stort set parallelt i andre lande. Også beslutninger om frit sygehusvalg eller behandling hos private, hvis ventetiden på sygehuset er for lang, har jo været rent danske beslutninger. Desuden kan det virke lidt proportionsforvrængende, hvis europæisk integration behandles som en underafdeling af globalisering. I redaktørernes øjne er der foregået en proces, gennem hvilken adskillige »internationale organisationer« opstod, som kan påvirke de danske systemer. Men at gruppere EU som »international organisation« blandt mange andre er vel en underdrivelse af karat. I hvert fald i dens supranationale del ligner EU til forveksling en føderation. Bindende politiske beslutninger med effekter på de danske systemer kom først og fremmest herfra. Som det fremgår af bogen, er en sektor som klimapolitik endda næsten fuldstændigt europæiseret.

Som man også kan læse i bogen, har andre end EU, f.eks. WTO, også har haft betydning; ifølge dens konventioner må bestemmelser om sund mad ikke udformes således, at de bare virker som smarte handelshindringer. Men det er småting i forhold til indflydelsen fra EU-systemet.

De fleste kapitler behandler deres område på en solid måde med en empirisk velfunderet gennemgang af forandringsprocesserne samt en sober argumentation angående globaliserings indflydelse. Men ind imellem kan man måske også have indvendinger: Forholder det sig virkeligt således, at dansk sikkerhedspolitik er så værdibaseret? Det blev ganske vist sagt mange gange. Men at arbejde for stabilitet og demokrati kan også fortolkes som ren interesse-baseret politik. Og at deltage i en angrebskrig på et usandt grundlag, sandsynligvis hovedsageligt for at tækkes USA, har stået i skærende kontrast til mange af de værdier, som danske politikere ellers har reklameret for i deres søndagstaler, f.eks. »styrkelse af en international retsorden«.

Kapitlet om sundhedssystemet skitserer ganske vist en del modifikationer, som det danske system gennemgik. Men så fyldes mange sider med rene spekulationer om de effekter, som en fremadskridende »markedsgørelse« kunne tænkes at have. Ganske vist er det danske system blevet suppleret med nogle (forholdsvis få) markedselementer. Men en »markedsgørelse« som generel trend har ikke fundet sted, og det ligger ikke i kortene, at den vil komme. Ergo behøver man heller ikke bruge mange sider med spekulationer om spekulative effekter af denne.

Som begrundelse for »markedsgørelse« henvises f.eks. til EU domstolens afgørelse om patientrettigheder til behandling i udlandet, hvis det hjemlige system er for langsomt. Men dens effekt er ganske beskeden, fordi retten til behandling i udlandet defineres meget restriktivt. Markedsmekanismer på sundhedsområdet fungerer for øvrigt rigtigt dårligt på de fleste felter, fordi informationer er så asymmetrisk fordelt, og fordi udbydere dermed kan skabe deres egen efterspørgsel ved at erklære den dyreste behandling for nødvendig. De ekstremt høje omkostninger i USA illustrerer dette meget anskueligt. Derimod kan skandinaviske systemer effektivt holde omkostningerne indenfor de besluttede rammer – med ventelister som det nødvendige onde. Og det forholder sig ikke således, at lande som Danmark bevæger sig hen i retning USA, tværtimod, det amerikanske system er ved at blive et godt stykke mere europæisk (hvis Obama får magt, som han har agt).

I kapitlet om dansk forvaltning generelt kan man ganske vist lære lidt om nogle almindelige træk. Men så kommer hurtigt gevaldige generaliseringer baseret på en høj dosis af nationalromantik. For eksempel citerer forfatterne Jyske Lov fra 1241 og bruger den som kilde for »den ånd«, som kan have »besjælet« udviklingen; her var vi altså myten om den uforanderlige, over tiden konstante nationale sjæl. Forfatterne konkluderer på basis af offentlige

leders egne udsagn, at for dem en klassisk kaldsetik har været vigtigere »som motivationsfaktor end løn og karriere«; dette forudsætter vist en stor portion godtroenhed. Men tekstens største ulykke er forfatternes ukritiske tiltro til Geert Hofstede. Hans nationale kulturmodeller er baseret på ikke-repræsentativt materiale samt på en ukontrolleret præmis, at der findes homogene nationale sæt af værdier. Men alle repræsentative undersøgelser viser, at moderne nationer er værdimæssige cocktails. Ganske vist kan blandingsforholdene være forskellige fra land til land, men det ændrer ikke noget ved nationernes karakter som værdimæssige cocktails. Sagt med andre ord, Hofstede har konstrueret nationale stereotyper. Forfatterne til forvaltnings-kapitlet overtager disse stereotyper og skriver, at Danmark er karakteriseret af f.eks. »feminine kulturtræk med omsorg og respekt for andre mennesker«. Det skulle man måske fortælle irakiske asylansøgere. Og at deltage i Iraq-invasionen virker heller ikke så »feminint«. Men forfatterne mener nu engang, Hofstede kan bruges og endda generaliseres til forvaltningsstrukturer. Og i dette perspektiv kan globaliseringen være en kilde til bekymringer. Hvis man nemlig importerer administrative løsninger fra angelsaksiske eller sydeuropæiske lande med deres angiveligt helt andre kulturer, så risikerer man, at den danske forvaltning »i stilhed tilføres artsfremmede kulturelle træk«. »Artsfremmed? Nu er vi virkelig langt ude.

Her er man også nødt til at stille spørgsmål til redaktørerne (som jo ellers leverede et godt stykke arbejde): I deres indledning og sammenfattende kapitel skriver de, rigtigt mange gange endda, at der ikke findes én dansk model, men mange med hver deres egne logikker. Og med deres egne organisationskulturer, kan man tilføje; i forsvaret kultiveres andre værdier end i reklamebranchen. Hvordan kan det være, at kapitlet om forvaltningen med dets mange nationale generaliseringer inkluderes, uden at modsætningen til resten af bogen overhovedet diskuteres?

Den slags indvendinger til trods kan man i hvert fald lære meget af bogen. Og hovedkonklusioner såsom den, at der findes forskellige danske systemer med hver deres logik og med ganske forskellige påvirkninger af globalisering er solidt underbygget.

Wolfgang Zank

Lektor

Institut for Historie, Internationale Studier og Samfundsforhold

Centre for Comparative Integration Studies  
Aalborg Universitet

**Ernst Gravesen, Berrit Hansen,  
Henrik Toft Jensen, Henning Lehmann,  
Karl Pedersen og Kim Østrup (2009)**

*Universitetsledelse*

København: Handelshøjskolens Forlag,  
200 sider.

Seks personer med meget stor erfaring med universitetsledelse fra forskellige positioner har sammen skrevet en interessant bog. Bogen reflekterer i en række erfaringsbaserede essays over universitetssektorens udvikling og de ledelsesmæssige betingelser og udfordringer i sektoren.

Bogen består af i alt 11 bidrag fordelt på tre dele med overskrifterne: »Baggrund«, »Overordnede myndigheder og universiteterne« samt »På universiteterne«. I »Baggrund« reflekterer Henning Lehmann, teolog og tidligere dekan og rektor på Aarhus Universitet, over begreberne autonomi og kollegialt selvstyre i et historisk perspektiv og Karl Pedersen, matematiker og tidligere dekan samme sted, over universiteternes udvikling i efterkrigstiden. Begge er kritiske over for den politiske styring, Lehmann f.eks. overfor 2003 lovens ensidige tilbagerulning af det kollegiale ledelselement og Pedersen f.eks. overfor Akkrediteringsrådet, der udhuler universiteternes indflydelse.

I »Overordnede myndigheder og universiteterne« sættes der fokus på udefrakommende styring, herunder økonomistyring, dimensionering, besøgsrunder, ansættelsesprocedurer samt evaluering. Ikke alle disse bidrag kan omtales, men enkelte kan fremhæves. I et velskrevet bidrag kaldet »Styring over for ledelse« tager Berrit Hansen, der har en lang karriere bag sig som ministeriel universitetsadministrator, sektorens mange styringsaktører under kærlig behandling. Et synspunkt er, at ressortministeriet har det svært, fordi blandt andre Finansministeriet, Rigsrevisionen og senest Akkrediteringsrådet, der betegnes som en smagsdommer, har en tendens til at overstyre. Bidraget afsluttes med en række nøgleord, som centrale styringsaktører bør respektere, herunder dialog, kun politisk og administrativ styring af rammemæssigt helt overordnet karakter, gennemsigtighed via få nøgletal, risikovillighed, åbenhed og enkelhed. Som jeg husker situationen i 1980'erne, blev de tiltag, som Berrit Hansen forsøgte at fremme, ikke altid opfattet som levende op til disse nøgleord. Hun er måske blevet klog af skade. Under alle omstændigheder kan man håbe, at Videnskabsministeriet og andre styringsaktører, vil hente inspiration i hendes fornuftige refleksioner om styringsmæssige nøgleord.

I samme del af bogen sætter Henrik Toft Jensen, geograf og blandt andet tidligere rektor på RUC, fokus på evaluering. Udviklingen fra Evalueringscenteret, over Danmarks Evalueringsinstitut til Akkrediteringsrådet diskuteres, Bologna-processen ligeledes. Her er mange gode iagttagelser og anbefalinger herunder, at evaluering kan antage mange former (og har gjort det over tid), at evaluering kan have nyttige konsekvenser (men ikke altid har det), samt at det løbende bør vurderes, hvad der kommer ud af aktiviteten set i forhold til hvad den koster. Dagens, som det kaldes, »brutale« akkreditering har heller ikke denne essayist tiltro til.

I bogens tredje del »På universiteterne« be-

skriver insidere de mange dimensioner i universitetsledelse, herunder ledelsesroller, strategier, studieledelse, forskningsledelse og institutionsledelse. Og en enkelt udenforstående, Kim Østrup, der er vicedirektør i IBM med erfaring fra en række poster i universitetsverdenen, gør rede for sine oplevelser med sektoren.

Igen kan ikke alle bidrag omtales. Jeg har særligt hæftet mig ved tre bidrag. Det gælder for det første Henrik Toft Jensen's refleksioner om, hvad der karakteriserer god universitetsledelse både før og efter 2003. Her er kloge ord. God universitetsledelse kræver tid. Den kommanderende leder er ikke til gavn i en videnstung organisation. Lederens rolle som spørger, lytter og kommunikator og derefter også som beslutningstager og til tider brandslukker er central.

Et andet interessant bidrag er forfattet af Ernst Gravesen, nu pensioneret jurist med erfaringer som administrationschef og universitetsdirektør på RUC og KVL. Gravesen reflekterer over samarbejdet mellem rektor og universitetsdirektør. Her er kemi og gensidig respekt for arbejdsdeling selvsagt vigtige præmisser. Gravesen reflekterer herudover over, hvad der sker med 2003 lovens tilføjelse af bestyrelser. Ifølge Gravesen risikerer bestyrelseskonstruktionen at eliminere fordelene ved den tidligere arbejdsdeling mellem den videnskabelige rektor og den administrative universitetsdirektør. Bestyrelser med begrænset videnskabelig indsigt kan nemt komme til at overfokusere på de administrative elementer i universitetsledelsen. Administratorens anbefaling for at undgå dette er en lovændring, så et akademisk forum får en stærkere placering både på fakultetsniveau og universitetsniveau. Her behandles et aktuelt tema i forlængelse af den nyligt gennemførte universitetsevaluering.

Kim Østrups indlæg tager afsæt i fire minicasus. Først præsenteres oplevelsen som fakul-

tetsrådsmedlem på Det humanistiske Fakultet på Københavns Universitet i 1990'erne. Her hudflettes de universitetspolitiske processer. Herefter præsenteres oplevelsen som medlem af IT Universitetets første bestyrelse. Her sættes blandt andet fokus på det lille universitets strategiske svagheder. Det tredje case udgøres af VUE-projektet, et stort IT-projekt, der skulle skabe fælles økonomisystemer og studieadministrative systemer i sektoren. Projektet løb ind i fejl, forsinkelser og budgetoverskridelser. Østrup forklarer problemerne med, at ingen, hverken på ministerielt niveau eller i kredsen af universiteter, ville tage tilstrækkeligt ansvar, og at Rigsrevisionen medvirkede hertil ved at fremme en nulfejlskultur. Det sidste case udgøres af »Den brand'ede Business School, CBS. I denne sammenhæng savner Østrup en opbakning fra erhvervslivet, som han ser som nødvendig for at styrke CBS i den globale konkurrence. Østrup ser positivt på tidens fokus på universitetsledelse, herunder på bestyrelsesstrukturen, men disse forhold løser ikke universiteternes problemer. Han ønsker øget beslutningsrum for universiteternes ledelse og ser oprettelsen af »bare et privat universitet« som fremmede for denne proces. At oprettelse af et privat universitet skulle løse alle udfordringer, argumenteres der nu ikke overbevisende for.

Der er virkelig mange interessante og tankevækkende refleksioner i disse erfarne persons bidrag. Samtidig er deres positioner lidt for forudsigelige. I indledningen understreges det, at hver enkelt bidragsyder hæfter for sit eget indlæg og som det tilføjes specifikt »altså ikke solidarisk!«. Bogprojektet har åbenbart ikke været tænkt eller kunnet udvikles til et mere integreret projekt. Som læser tænker man, at det kunne have været interessant, hvis der havde været mere pres på forfatterne i forhold til direkte at præcisere, hvor de er henholdsvis enige og uenige. Med et sådant afsæt kunne værdier, værdikonflikter og fremtidsperspektiver have været tegnet mere klart.

Bogen er udsprunget af CAMS-COPENHAGEN, mere specifikt Centre for Applied Management Studies, der er forankret omkring ledelseseksperter Erik Johnsen på CBS. Centret har, som det formuleres, til formål at »trænge længere ind under huden på dansk ledelse«. Centret har udgivet 18 bøger og nu altså også en om universitetsledelse. Det havde været interessant, om de reflekterende praktikere havde været bragt sammen med teoretikere. Man kunne have ønsket sig, at praktikererfaringerne havde været bragt i direkte samspil med styrings- og ledelsesteorier, f.eks. i form af et eller flere afsluttende og sammenfattende kapitler.

Disse kritikpunkter ændrer ikke ved, at bogen absolut er anbefalelsesværdig læsning for alle med interesse for universitetssektorens historiske udvikling og aktuelle udfordringer.

Hanne Foss Hansen  
Professor, ph.d.  
Institut for Statskundskab  
Københavns Universitet

**Pedersen, Karsten, red. (2009)**  
*Offentlig kommunikation i virkeligheden*  
Handelshøjskolens Forlag, 80 sider,  
120 kroner.

### **Frem i cockpittet.**

#### **Mellem kodeks og selvhjælp**

Det offentlige er bedre end sit rygte, når det gælder kommunikation. Det skyldes formentlig, at der uden større bevågenhed eller central koordinering er blevet ansat et hav af kommunikationsfolk rundt omkring i forvaltningerne. De ringer hver dag. De rykker hver dag. De leverer hver dag. Samtidig køber det offentlige mange private konsulenttydelser til informationskampagner eller forandringskommunikation, der ofte medfører at folk ændrer adfærd. Her gælder det informationer

om rygestop, »seks stykker frugt om dagen«, nem-konto, SKATs tast-selv ordning eller tænk blot på digitaliseringen af alverdens områder i det offentlige.

Men der er stadig for mange halve løsninger og for meget vanetænkning i det offentlige måde at kommunikere på. En del skavanker er utilgivelige: Kluntet embedsmandslyrik i pallevis af pjecer. Forvirrende autokommunikation i pressemeddelelser. Og selvfedme i hylde metre, når eksempelvis en kommune kan præsentere en ny service – i stedet for blot at forklare, hvad folk kan bruge det til. Kommunerne er ikke alene. Således flyder det også i ministeriernes kældre med utrolig meget farverigt karton påsat glade børn eller integrationskonsulenter, der laver rødgrød med fløde. Det er gamle pjecer med pral, som ventilerer alverdens bedrifter fra centraladministrationens skattekammer. Virker det? Vi undersøger det alt for sjældent.

Nu er der kommet en ny bog, som tager livet med det offentlige og embedsmandens evne til at kommunikere. Bogen »Offentlig kommunikation i virkeligheden« siger den handler om, hvordan alle der arbejder i det offentlige kan blive bedre til offentlig kommunikation. Det er et nobelt ærinde, endog gældende et område, som trænger til lidt ekstra hjælp. Bogens idé er god. Især når den enkelte steder rammer melodien og giver operationelle håndtag til den ordfattige embedsmand, så bliver ideen til praksis. Men desværre halter bogens udførelse for mange steder.

Først til formen. Bogen er inddelt i 10 kapitler med hver 10 bud/afsnit. Denne 10x10 matrix virker udmærket, selvom den efter et par kapitler bliver lidt for klaustrofobisk. Går kommunikation forud for indhold her? Det største problem ved denne struktur er, at bogens fem forfattere gentager sig selv i det uendelige. Her er fire områder, der især går igen. Kend din målgruppe, lav en plan, kommunikation tager tid, husk at evaluere. Denne

systematiske redundans kan have et temmelig skjult pædagogisk formål, men det skygger for bogen som et samlet værk.

Det burde i stedet være muligt at lave en simpel generisk fasemodel, som offentlig kommunikation skal gennemløbe. Intet smart management fix, blot: Embedsmanden skal lave en plan, målgrupper identificeres, distributionskanaler udpeges, der foretages en evaluering, og så videre. Eller måske en emergent eller kognitiv model, hvis det er mere i forfatterens smag. På den måde skal læseren ikke hver gang et nyt emne i bogens fortæres blive gjort opmærksom på »Hvem er i målgruppen?« og »Hvad ved du om målgruppen?« eller »Tænk i målgrupper«. Blot for at nævne et par enkelte gentagelser i bogen.

Ovenstående kritik åbner en anden flanke. Når alle forfattere skal genopfinde deres egen modus for kommunikation på deres emneområde – selvom de nogenlunde slår på det samme – så når vi aldrig rigtig i dybden med virkeligheden. Et mål som jo er selve ideen med bogen. Som læser kommer man ikke i kamp og bliver operationel. Tværtimod. Vi får at vide at en kommunikationsstrategi er vigtig, at grundige metodevalg er fundamentale og at en evaluering er nødvendig. Til trods for enkelte undtagelser er der ingen cases, som klart viser, hvordan disse hensigts-erklæringer bliver gjort til virkelighed. Derfor kunne bogen sagtens nyde godt af en dosis: »Show it, don't tell it«.

Andre steder er bogen vellykket. I andet kapitel får læseren et solidt indblik i den borgerrettede kommunikation. En central vinkel er forfatterens antagelse om, at kommunikation skal tænkes med fra starten af og ikke blot er et lag glasur på kagen til sidst. Central pointe. I hvert fald når man dissekerer i centraladministrationens traditionelle adskillelse mellem materie og kommunikation. I kapitel fire bliver vi gjort opmærksomme på en række alternative kanaler for kommunikation,

når det offentlige vil i dialog med borgerne. Vi får en solid indføring i blandt andet mulighederne ved web, sms og borgermøder. Som en tilføjelse kunne forfatteren også trække på viden fra feltet om offentlig marketing, der netop fokuserer på nye kreative distributionskanaler til at ramme borgerne. Det sidste og tiende kapitel er interessant, fordi det netop er operationelt og giver en hånd til de mennesker, der foretager »Offentlig kommunikation i virkeligheden«. Den enkelte bliver bedt om at stille 10 spørgsmål til sin kommunikation. Det gælder blandt andet spørgsmål som: »Hvem kommunikerer jeg med?« og »Er jeg en skrankepave?« eller »Er jeg mest interesseret i love og regler?« Dette er et redskab som enhver person i det offentlige kan forholde sig til.

Til trods for at bogen bringer brugbare ideer til bordet, så er der også en række skønhedsfejl, der desværre forstyrrer læsningen. Hvad er kommunikation egentlig – vi får aldrig helt fortalt hvad forfatterne abonnerer på af tilgange? Og hvordan virker kommunikation; er det stimulus – respons, interaktion mellem afsender og modtager eller noget helt tredje. Hvornår taler vi om intern kommunikation og hvornår taler vi om ekstern kommunikation?

Og så til målgruppen – som vi gennem hele bogen må forstå, er så vigtig at definere og udfolde. Forfatterne udråber, i indledningen, at bogen skal være et bidrag til at: »...offentlig kommunikation bliver mere tilgængelig, og at du som offentlig ansat i langt højere grad ser dig selv som kommunikator.« Bogen er med andre ord til alle de ganske almindelige bureaukrater, der hver dag indfinder sig i forvaltningerne rundt om i landet. Nuvel. Men hvorfor skal vi så høre om, hvad ledelsen bør gøre? Og hvad kommunikationsrådgiveren bør gøre? Eller hvad IT-manden bør gøre?

I afdelingen for småting kan det undre, at de enkelte bidrag er skrevet med stor sproglig variation. Enkelte skriver »jeg«, andre »vi«, en tredje henvender sig direkte til »I« og en fjerde fylder sine 10 bud med passiver. Det er selvfølgelig charmen ved en bog med mange bidragsydere. Men når det nu handler om kommunikation, så kunne en lidt klarere linje være ønskværdig. Et andet aspekt er redigeringen. I første kapitel er linje-overskriften på alle siderne forkert. Der mangler det lovede tiende bud i kapitel fire. Mens de to lidt kluntede citatkapitler, nummer seks og syv, er inkonsistente med hensyn til citationstegn og kursivering. Endelig kan det forvirre, at der ikke er en større logik i den rækkefølge forfatterens 10 bud kommer i. Det virker lidt for tilfældigt. Igen indrammer det momentet af gentagelse. Enkelte starter med mantraet om målgrupper, andre har det i midten og endnu andre docerer dette bud om fokus på målgruppe i den sidste kvartil af deres 10 bud. Er det lige gyldigt eller ligegyldigt, hvor jeg i processen kigger på målgruppen, når jeg som embedsmand vil kommunikere skarper?

Roser til ideen. I det store hele er bogen, »Offentlig kommunikation i virkeligheden« værd at stifte bekendtskab med, hvis du er en søgende og tålmodig embedsmand. Bogen befinder sig et sted mellem en svævende kodeks for god kommunikation og et stykke selvhjælpslitteratur om formidling. Dét – lige i midten – bliver læseren dog aldrig rigtig tilfredsstillet. Hvis bogen bliver opdateret i fremtiden kan man blot håbe på, at vi kommer helt frem i cockpittet i stedet for at blive efterladt i midten.

Sigge Winther Nielsen  
PhD-studerende – Forsker i kommunikation og marketing i politiske organisationer  
Institut for statskundskab  
Københavns Universitet