



🕒 2 min. 👁 12-12-2014

Sådan har lederrollen udviklet sig over over 30 år

For 30 år siden var en god leder en god bureaukrat. I dag er en god leder både bureaukrat og en strateg, der kan skabe netværk og som kan implementere reformer økonomisk ansvarligt. Læs to professorers gennemgang af udviklingen af offentlige ledelse og hvilke ledere, der efterspørges til den offentlige sektor i dag.

Skribentinfo



[Carsten Greve](#)

Professor i offentlig ledelse og styring,
Department of Business and Politics,
Copenhagen Business School.



[Niels Ejersbo](#)

Lektor i offentlig forvaltning
STU

Før regeringens moderniseringsprogram blev lanceret i 1983 blev ledere set som bureaukrater, der havde været ansat længst i det pågældende kontor. Regeringen nævnte faktorer, der stod i vejen for ledelsestænkning fx: kontortænkning, bureaukratiske traditioner og normer, et chefkorps med svage formelle kvalifikationer i forhold til at være ledere samt stærke faglige organisationer, der ikke ville overlade lederskabet til lederne.

Lederrollen i den offentlige sektor har gennemgået en stor udvikling på 30 år. I det følgende kan du læse om de tre trin, der danner baggrunden for lederrollen i dag.

Fokus på strategi i 1990'erne

I 1990'erne blev lederrollen endnu mere vigtig i moderniseringen af den offentlige sektor. Ansvaret for de enkelte offentlige organisationers budget og mål- og resultatstyring blev i højere grad decentraliseret og lagt ud til den enkelte leder.

Samtidig steg kravene til lederne, fordi de også skulle til at bruge løn som et ledelsesinstrument, hvor det før hen udelukkende var placeret i kollektive overenskomster. Lederens opgave var nu at skabe resultater, at være en god personaleleder, tænke og agere strategisk og håndtere komplekse problemstillinger på tværs af faggrænser. For at kunne løse de opgaver, skulle lederen agere økonomisk ansvarligt. Denne fordring om økonomisk ansvarlighed lægger Finansministeriet stadig vægt på den dag i dag.

Kommunikations- og netværkslederen med ansvar for resultater i 00'erne

I 00'erne fik lederne forskellige kodekser for god ledelse at forholde sig til. Den offentlige leder skulle afklare sit ledelsesrum med den politiske leder, og derefter bl.a. skabe resultater og sørge for, at organisationen samarbejdede med andre organisationer om løsning af fælles udfordringer. Lederens rolle som kommunikator blev styrket, så de opnåede resultater blev synlige for borgerne og politikerne.

Den modige og robuste leder i 2010'erne

Under finanskrisen er kravene til lederne blevet skærpet yderligere. Foruden at bygge videre på de tre tidligere årtiers krav til god offentlig ledelse, så skal lederne nu også klare sig med de samme eller færre ressourcer.

Det forventes af ledere, at de sikrer et højt kvalitetsniveau i de offentlige serviceydelser og sikrer, at ressourcerne udnyttes optimalt. Der er strenge krav til at overholde budgetter. Danmark lever i en reformtid, som med statsministerens ord er gået reform-amok. Politikerne forventer, at reformerne giver bedre resultater for borgerne. Det gælder fx i beskæftigelsesreformen og i folkeskolereformen. Implementering er en central ledelsesopgave. Lederne skal implementere reformerne, så resultaterne fremstår tydeligt for borgerne.

Lederen i dag: Superman eller superwoman

Der er ikke slækket på kravene til dagens offentlige leder. Tværtimod, så er der kommet flere krav og flere forventninger til, hvad god offentlig ledelse består af. De ledertyper, som regeringen, KL og Danske Regioner efterspørger efter tre årtier, er:

- Virksomhedslederen – med styr på organisationen, Human Resource Management og konkrete resultater
- Strategen – der kan se muligheder for sin organisation i omgivelserne
- Netværkslederen – der skabe partnerskaber og forbindelse til andre organisationer og til borgergrupper og interessenter
- Kommunikationslederen – der fortæller om organisationens resultater
- Den ansvarlige budgetleder – der sikrer, at budgetterne overholdes og at økonomien er i orden
- Implementeringslederen – der sørger for, at visionerne bliver til realiteter

Det er ikke alle, der kan opfylde alle krav hele tiden og på samme tid. Derfor bliver direktioner og ledelsesteams stadig mere vigtige i den offentlige sektor. Lederne rækker også ud til borgerne ved at lave "co-creation" for at få tingene til at hænge sammen. Offentlig ledelse handler derfor om at skabe resultater

sammen.

Artiklen er baseret på bogen [Moderniseringen af den offentlige sektor](#), som er skrevet af forfatterne til denne artikel.

Læs mere:

[Moderniseringen af den offentlige sektor](#)

[Her er den typiske offentlige leder](#)

[Maskinrummet](#)