

Skulle det være noget særligt?

Kurt Klaudi Klausen

Strategi

Forord

Nogle vil hævde, at når det drejer sig om organisation og ledelse, så er forskellen mellem de offentlige og det private ikke afgørende, for organisation og ledelse drejer sig om det samme uanset konteksten. Det er situationen, der er afgørende, ikke den sektormæssige kontekst. Det er derfor hensigten at belyse, hvad konteksten betyder. Deraf bogens titel "Skulle det være noget særligt?"

Kapitel 1: Introduktion

Store dele af den offentlige sektor har en bureaukratisk opbygning og funktionsmåde, og det skal den også have, akkurat som private virksomheder skal have det mhp. at kunne holde styr på tingene. Men der er særlige grunde til dette i det offentlige. Det offentlige har jo bl.a. til opgave at varetage myndighedsudøvelse, herunder at kontrollere. Endvidere skal den service, der udbydes, tilbydes på en ensartet måde.

Videre skrives der om at det tunge og uflexible bureaukrati ikke er kendetegnende for Danmark og der gives flere eksempler med bl.a. forhold som servicemanagement (kerne- og periferi og decentraliseret ansvar??), der var meget oppe i 80'erne. Der tales om omorganiseringer og organisationsudvikling indenfor sundhedssektoren, bibliotekerne og kommunerne.

Bogens opbygning: Side 22 – historien fortælles baglæns

Kap. 2	Fremtidig udfordringer
Kap. 3	Reformstrategier – nye ledelsemæssige udfordringer
Kap. 4	Rammebetingelser – det der analytisk og teoretisk er på spil i det offentlige
Kap. 5	Velfærdmodeller
Kap. 6	Nutiden og moderne organisationsteorier
Kap. 7	Ledelse i det offentlige i lyset af nutidige og fremtidige udfordringer

Kapitel 2: Udfordringer

I et forsøg på at lave en simpel systematisering af de forskellige udviklingstendenser, der påvirker forskellige samfundsfærer, operer han med:

- den politiske sfære: ny-liberalisme
- den administrative sfære: modernisering
- den økonomiske sfære: ny økonomi
- den sociale sfære: individualisering

Skema 1: Gennemslaget af megatrends i den politiske, administrative, økonomiske og sociale sfære

Sfærer Megatrends	den politiske sfære	den administra- tive sfære	den økonomiske sfære	den sociale sfære
<i>individualisering</i>	_____	_____	_____	_____
<i>nedbrydning af sektorgrænser</i>	_____	_____	_____	_____
<i>det multietniske samfund</i>	_____	_____	_____	_____
<i>IT & digitalisering</i>	_____	_____	_____	_____
<i>internationalisering og regionalisering</i>	_____	_____	_____	-----
<i>miljøorientering</i>	-----	_____	_____	-----
<i>modernisering</i>	-----	_____	-----	-----

Med skema 1 søger han at illustrere, hvordan forskellige megatrends slår igennem og bliver til udfordringer, således at individualiseringen slår igennem på alle fire sfærer, mens moderniseringen kun slår fuldt igennem på den administrative sfære.
/ side 28-29.

Der giver ikke nogen nærmere beskrivelse af hvad er sfæres og en megatrend er, men eksempelvis vedtages lovgivningen i den politiske sfære.

Krav og forventninger (side 29)

Det er ikke alle megatrends, der slår lige tydeligt igennem i forhold til de iøjnefaldende krav og forventninger til det offentlige, set fra de forskellige interessenter side. Nogle af de vigtige krav og forventninger er:

1. Overholdelse af traditionelle normer
2. Mere service orientering
3. Øget brugerindflydelse
4. Bedre produktivitet og effektivitet
5. Flere helhedsløsninger
6. Øger medansvar for personalet
7. Visionær og strategisk ledelse

Ad 1) De traditionelle normer, der knytter sig til den offentlige kontekst har at gøre med, at man forventer demokratisk styring, ansvarlig og åbenhed i forvaltningen, lige adgang for alle borgere

Ad 2) Mere serviceorientering er en forventning om at møde en venlig og imødekommende forvaltning (ikke skrankepraven). Det er en mere responsiv rolle for det offentlige og den enkelte end tidligere. Det man søger at imødekomme, bestemmes af en svingende efterspørgsel, i stedet for det offentlige tilbud defineret på forhånd af politikerne, givet af nogle faglige snævre hensyn eller tradition, samt standard procedurer – det man plejer at gøre.

Ad 3) Her tænkes der på direkte inddragelse som fx gennem etablering af brugerstyrelser og inddragelse af brugerne i konsultation (såsom forældre inddragelse)

Ad 4) Den offentlige serviceproduktion skal være indrettet således at der sikre god ressourceudnyttelse (produktivitet) gennem rationalisering af arbejdsprocesserne og finde ud af hvem der bedst og billigst. Redskaberne der omtales til opnåelse af produktivitet er :

decentralisering, målstyring, kvalitetssikring, kontraktstyring, udlicitering, BPR og organisationsudvikling.

Ad 5) Da opgaverne typisk er af mere kompleks karakter, kan de ikke løses adskilte, men fordrer koordinerede processer og integreret samarbejde på tværs af faggrænserne, institutionsgrænser og sektorgrænser

Ad 6) Det drejer sig om at uddelegere ansvar for opgaver og udvikling til den enkelte, til grupper og om at have tillid til forvaltningen af ansvaret.

Ad 7) Lederne i det offentlige skal ikke blot sætte sig i spidsen for de administrative driftsopgaver, men også for nyudvikling og tilpasning; dog er der nogle begrænsninger i den offentlige kontekst for hvor visionerne og strategier.

Kapitel 3: Reformstrategier

New Public Management (NPM)

NPM er en samlebetegnelse for en række reform- og ændringstiltag af liberalistisk tilsnit; det er ikke et samlet koncept som fx TQM eller BPR.

Udgangspunktet for NPM er en klassisk kritik af det offentlige for dets bureaukrati. NPM fortalere anbefaler, at det offentlige tager ved lære af det private, hvor profitmotivet og markedsmekanismerne i kombination er nogle kritiske punkter, der også skal indgå i det offentlige.

Generelt anbefaler NPM følgende vedrørende organiseringen af den offentlige serviceproduktion:

- 1) at der sker en ændring af adskillige funktioner til semi-kontraktuelle ved at introducere køber/sælger relationer og ved at udskifte tidligere centraliserede planlægnings- og udbyderfunktioner gennem decentralisering, udlicitering, privatisering mv.
- 2) at der bliver mulighed for at konkurrere på ydelser mellem offentlige udbydere, private firmaer og nonprofit orienterede organisationer, og at brugerne dermed gives valgmuligheder mhp. at sikre optimal ressourceudnyttelse, prisbillighed og kvalitet.
- 3) at der bliver tale om en markedskontrol snarere end en demokratisk kontrol, om adskillelse af den politiske og den administrative ledelse og mellem de der bestiller, og dem der producerer offentlige tjenesteydelser.

Specifikt vedrørende intern organisation, ledelse og medarbejdere anbefaler NPM konceptet:

- 1) at der sker et skift fra proces til resultat orientering, så budgetter og regnskabssystemer bliver gennemskuelige, og at udgifter knyttes til output, som måles med kvantitative indikatorer.
- 2) at se organisationer som en række low-trust principal-agent relationer med et netværk af kontrakter
- 3) at lægge vægt på professionel, entreprenøragtig ledelse, som er visionær og strategisk orienterede
- 4) at indføre ledelsesprincipper og koncepter fra det private dvs. væk med administratoren og den fagprofessionelle orientering og henimod ledelse med stort L og ledergrupper, der fungerer i strategisk fora.
- 5) at sikre organisatorisk fleksibilitet og løbende personaleudvikling hertil.

En måde at illustrere tankegangen bag det økonomiske ræsonnement er at skelne mellem hvem der bestiller, udfører og finansierer (side 47):

I skema 2 er der for nemhedens skyld kun indsat et "navn" ad gangen; f.eks. under udlicitering kunne der lige så godt have været tale om at det offentlige vandt licitationen.

Spænder fra traditionel offentlig sektor til privatmarkedet.

Skema 2: Forskellige modeller for service- og velfærdsproduktion (efter Kristensen 1984)

	Hvem bestemmer? (bestiller/udformer)	Hvem producerer? (producerer/udfører)	Hvem finansierer? (betaler)
<i>Traditionel offentlig sektor – skandinavisk velfærdsmodel</i>	Offentlig	Offentlig	Offentlig
<i>Udlicitering</i>	Offentlig	Privat	Offentlig
<i>Brugerbetaling</i>	Offentlig	Offentlig	Privat
<i>Frit valg</i>	Privat	Offentlig	Offentlig
<i>Privat/Marked</i>	Privat	Privat	Privat

Argumenter for og imod NPM

Et par argumenter imod NPM (side 48):

- Tager ikke højde for det specifikke i den offentlige kontekst, dvs. det normative (gældende som norm) grundlag for styring og handling, som karakteristisk for politisk styrede systemer og fagprofessionelle organisationer.
- Forskellige elementer i konceptet er værdineutrale, men de i virkeligheden er politisk/ideologisk inficerede.

Et par argumenter for NPM (side 49):

- Skabelsen af konkurrence i og omkring offentlig serviceproduktion sikre billigste og bedste ydelser.
- Etableringen af frit forbrugervalg sikrer den enkelte borger valgfrihed, samt differentierede udbud og mere gennemskuelige markeder.
- Brugerbetaling sikrer ansvarligt forbrug frem for overforbrug af gratis goder
- Sikrer en retfærdig løn og belønning og dermed motivation blandt medarbejderne

Det man skal gøre sig klart er, at der i talen om effektivisering kan ligge skjulte motiver, som måske afskedigelse af uduelige ledere og medarbejdere. Derfor skal politikerne tvinges til at definere, hvilket kvalitetsniveau der skal være på serviceydelserne.

Fra planlagte til fremvoksende reformstrategier (side 51)

Her omtales en længere række af reformer, hvoraf der kan fremhæves følgende:

- Politiske reformer: indførelse af valgret, parlamentarisme, ændringer i grundloven.
- Administrative reformer: styring i form af decentralisering, centralisering, mål- og rammestyring, budgetreformer, lønreformer mv.
- Økonomiske reformer: regulering af samfundsøkonomien gennem makroøkonomien.
- Socialpolitiske reformer: Sikkerhedsnet for de svageste
- Samfundsmæssige reformer: radikale ændringer af samfundets måde at fungere på.

Den korte historie (om tidligere reformer) (side 80)

For at forstå situationen lederne i det offentlige står i i dag rekonstruerer han historiske udvikling. Denne er sammenfattet i følgende skema.

Skema 3: Fire fremvoksende reformstrategier

	1970'erne <i>1. decentralisering</i>	1980'erne <i>2. decentralisering</i>	1990'erne <i>3. decentralisering</i>	2000'erne <i>4. decentralisering</i>
decentralisering af ansvar og opgaver	fra stat til amter og kommuner (etabl. af rådhus og vuggeste)	fra centraladministration til institutioner (fra amter og kommuner)	fra politik til marked <i>Udbud af service bestemmes af efterspørgsel</i>	fra ledere til medarbejdere til brugere til?
velfærdsstaten	opbygning og udbygning	opbremsning og nedbrydning	privatgørelse <i>etterlevning af den private erhvervsstat</i>	civilsamfundsorientering? <i>borgerinddragelse</i>
kodeord	faglig professionalisering og bureaukratisering	effektivisering og serviceudvikling <i>(ressourceeffektivisering) besparelser</i>	markedsorientering og kvalitetsudvikling	værdiorientering? <i>frivilligt engagement</i>
strukturer	flade	relativ flade	genetablering af hierarkier	netværk og løse koblinger?
ideel opfattelse af ledelse	primus inter pares	leder og organisationsudvikler	chef og strateg	ledelse som profession?
ledelsesopgave	administration, drift og fagudvikling	rationalisering og serviceudvikling	strategisk ledelse	karismatisk ledelse? <i>for at holde sammen på de nye netværk</i>
styringsopfattelse	plan- og regelstyring <i>(planlægning/kontrol) af alle/husk den lille fællesskab</i>	mål- og rammestyring	kontrakt- og kvalitetsstyring	selvregulering?
loyalitet	det lille fællesskab	skæbnefællesskab inden for sektoren	chefgruppen på tværs af sektorer	det store fællesskab i (lokal)samfundet

10-års afgrænsningerne skal tages med et gran salt, da denne afgrænsning primært giver mening som et billede på den dominerende reformstrategi.

Virksomhedsplaner (svarende til organisationsplaner) / side 78

Det drejer sig om årlige rapporteringer fra institutioner til politiske udvalg og centraladministrationen. Her lægges der vægt på resultatfokuseringen og gennemskuelighed. Institutionerne rapporterer tilbage, at de er blevet bedre til at fokusere på mål og resultater, samt iværksætte nye styringsinitiativer og departementerne får herved større indsigt i institutionernes forhold, øget fokus på mål og resultater, samt bedre styringsrelationer.

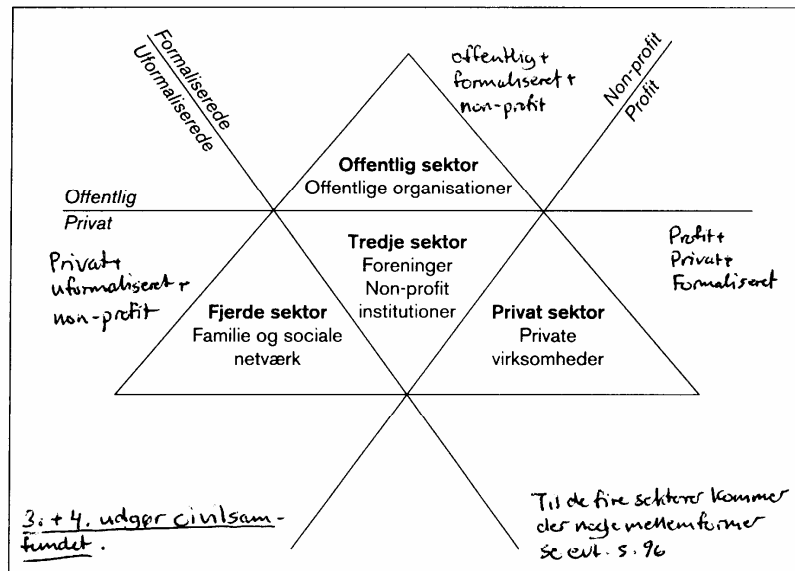
Disse planer tjener også andre formål som at kommunikere både udadtil og indadtil hvad institutionen står for og kan dermed opfattes som et værktøj i personalestyring og – udviklingen. Det er derfor karakteristisk at når de bruges rigtigt at de fungerer som:

- Et strategi- og planlægningsredskab (med prioriteringer og budgetter)
- Et styrings- og ledelsesredskab (handlingsplaner)
- Et policyformuleringsorgan (værdier, kvalitets- og kravsspecifikationer)
- Et evalueringsredskab (feedback omkring nøgleaktiviteter)
- Et markedsføringsredskab
- Et imageskabende legitimeringsredskab (identitetsudmeldinger indad som udad)

Kapitel 4: Rammebetingelser (side 93)

Fire sektorer

I et forsøg på at dele virkeligheden op i nogle enheder med noget til fælles fremkommer de fire sektorer som fremgår af figuren (side 95).



Figur 1: Fire sektorer (efter Pestoff 1992 som udvikler denne model på baggrund af overvejelser, man finder hos Evers 1990: 14 og Donati and Colozzi 1990: 64)

Udover disse fire hovedsektorer omtales også nogle mellemformer, se evt. side 96. Det der adskiller den ledelsesmæssige og organisatoriske kontekst i de fire sektorer, er ikke sektoren i sig selv, men de afgrænsende karaktertræk ved sektorerne og ved dimensionerne i et efterfølgende skema på side 97.

Stat, marked og civilsamfund som organisatoriske ordningsformer (side 117)

Dette afsnit giver en teoretisk begrundelse for at der er en særlig offentlig kontekst, som rammesætter det organisatoriske og ledelsesmæssige arbejde.

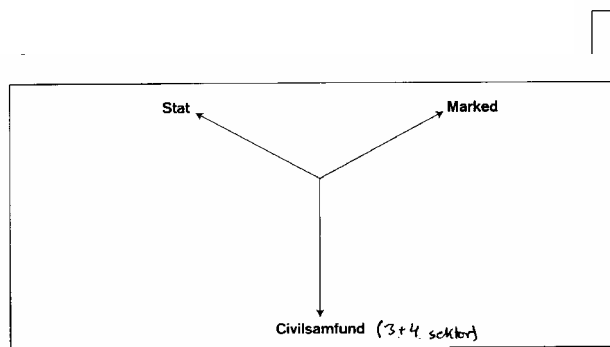
Klaudi har her udviklet en teori om stat, marked og civilsamfund som organisatoriske ordningsformer og normative vektorer (hvordan de forskellige sektorer virker som mikrodynamiske trækmechanismer). Indledningsvis har han opstillet nogle karakteristika, der kan illustrere de idealtypiske forskelle mellem de tre ordningsformer.

Med begrebet logik, antydes at hver af de tre ordningsformer sætter en ramme, der har sin egen udviklingslogik, som kan være styrende for udviklingsretningen.

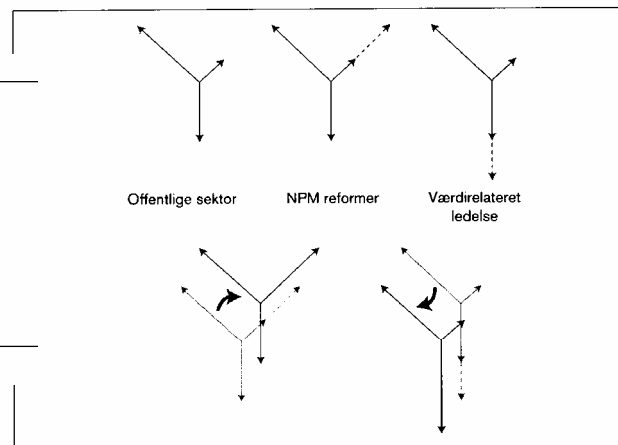
Skema 5: Karaktertræk ved stat, marked og civilsamfund som logikker, rationaler og organisatoriske ordningsformer

Logik Aspekt	Statslogik, rationale og ordningsform	Markedslogik, rationale og ordningsform	Civilsamfundslogik, rationale og ordningsform
<i>mennesket er</i>	zoon politicon	economic man	social man
<i>motivation</i>	pligt	nød (& nytte)	lyst
<i>orientering</i>	samfundet	sig selv	sine nærmeste
<i>man kæmper om</i>	magt indflydelse ære	penge prestige	anerkendelse (at høre til) legitimitet
<i>relation mellem parter</i>	hierarki regler	bytte kontrakter	gensidig tillid eller frygt
<i>evalueringskriterium</i>	politisk legitimitet produktivitet og effektivitet	bundlinien	processen
<i>omverdensdimension</i>	politisk omverden	teknisk omverden	institutionel omverden
<i>langsigtet perspektiv</i>	politikker planer	traditionelle konkur- rencestrategier	visioner
<i>ledelse og strategi</i>	fagprofessionel admi- nistration og strategi på politiske markeder	strategisk ledelse, mål og handlings-ori- entering	værdiorienteret strategi og ledelse vægt på symbolske processer

I forbindelse med de tre ordningsformer indfører han normative vektorer til at skildre dynamikken, der ligger i disse logikker (skema 5), rationaler og organisatoriske ordningsformer. En vektor har et udgangspunkt, en retning og en størrelse. Den trækker i retningen af de respektive ordningsformer. De kaldes normative fordi de har hver deres egen foreskrivning af hvad der er passende og hensigtsmæssig adfærd, hvilke beslutninger der er fornuftige og legitime etc.



Figur 5: Stat, marked og civilsamfund som normative vektorer



Figur 7: Ændringen i normative vektorer som følge af reformer og strategiu udvikling

Idealtypisk er der tale om et mix af de normative vektorer og gennem ændringer i dette mix kan man forklare hvorfor organisationen eller samfundet reagerer på en bestemt måde, samt hvorfor der er sket en bestemt udvikling i denne retning. Vektorerne kan forklare, hvorfor der træffes bestemte beslutninger, hvorfor organisationen eller samfundet fungerer på en bestemt måde, samt hvorfor der er sket en udvikling i denne retning. Efter snak om disse vektorer kommer han frem til nogle grundvilkår i den institutionelle, tekniske og politiske omverden, som beskriver mulighederne for strategi og ledelse (side 138).

Omverden	Grundvilkår	Strategi	Ledelse
Institutionel	kultur og identitet krydspres, focus på etik m.v.	værdirelateret strategi ↓	krav om nye lederegenskaber ↘
Teknisk	turbulens, usikkerhed, krav om markedsorientering	traditionel strategi ↗	krav om nye lederkvalifikationer ↗
Politisk	kamp om legitimitet og politiske dagsordner	strategi på politiske markeder ↘	krav om nye lederroller ↘

Skema 6: Nye grundvilkår skaber krav til strategi og ledelse (Klausen 1996: 46)

I skemaet er det endvidere illustreret, hvordan disse forhold karakteriseres ved forskellige træk i retningen af stat, marked og civilsamfund, samt et forskelligt mix af disse normative vektorer.

Strategi i det offentlige (side 142)

Et af særtrækkene ved strategiu udvikling i det offentlige er, at ingen af lederne eller ledergrupperne er herrer i eget hus, hvilket betyder at omfattende strategiske forslag skal besluttes og sanktioneres af politiske udvalg og bestyrelser.

For at belyse forskellene i strategiformerne i de tre omverden er der i efterfølgende skema opstillet en række karakteristika.

Skema 7: Tre strategiformer og strategifelter: politisk, strategi, markedsstrategi og bevidsthedsstrategi

strategiform /-felt	POLITISK STRATEGI	MARKEDSSTRATEGI	BEVIDSTHEDS-STRATEGI
<i>retter sig mod</i>	den politiske omverden	den tekniske omverden	den institutionelle omverden
<i>drejer sig om</i>	indflydelse på beslutningstagning – interessevaretagelse	indtjening og erobring af markedsandele – ydelsesprofilering	at erobre legitimitet, overbevise, sætte dagsorden – dagsordenssættelse
<i>i forhold til</i>	forhandlinger og problemløsning	salg og bytte af produkter og serviceydelser	kommunikation om ideer, værdier, meninger og holdninger
<i>kommer til udtryk i</i>	hvad er muligt	hvad er ønskeligt	hvad er rigtigt, hvad er problemet og løsningen
<i>med metaforen</i>	– det muliges kunst	– en kalkuleret risiko	– det passende
<i>gennem medierne</i>	forhandling, magt, hierarki, regler og kontrol	salg og bytte, penge, kontrakter og kontrol	kommunikation, sprog, symbolske handlinger og selvforvaltning
<i>etter analyse af</i>	politiske magtforhold	konkurrencemæssige situation	fremherskende opfattelser
<i>løsningsform</i>	dominerende koalition bestemmer eller kompromis	konkurrence eller samarbejde	fortolkning, dialog, uenighed eller konsensusdannelse
<i>konkrete strategiformer</i>	forhandling, undertrykkelse, oprør, alliancebygning, imperiebygning, netværksdannelse, koalitionsdannelse m.fl.	fokus, niche, prispførende, kvalitetsledende, diversifikation, alliance, karteldannelse og skjulte monopoler m.fl.	kommunikation, argumentation, markedsføring, kampagne, eksemplarisk handling m.fl.
<i>klassiske udtryk</i>	forhandlingsstrategier og planer	generiske strategier	visioner og ekspresive strategier

For at forestille sig, hvad dette drejer sig om, kan man tænke på de tre strategifelter og omverdenstyper som arenaer, hvor der udkæmpes bestemte typer af kampe, om forskellige emner med forskellige midler og på baggrund af forskellige spilleregler,

Kapitel 5: Den skandinaviske velfærdsmodel (side 149)

En række forskere har argumenteret for, at der i de skandinaviske lande har udviklet sig en særlig velfærdsmodel, som adskiller sig fra andre modeller på en karakteristisk måde. Hjørnesteinene i modellen er forestillingen om universalisme, at alle borgerne har ret til velfærdsydelser, og at det er staten, der via skattefinansiering og de decentrale offentlige institutioner skal sikre ens behandling af borgerne på centrale velfærdsområder. Gennem progressiv beskatning og overførsler skabes dermed en omfordeling af velstand, der er med til at udjævne indkomst- og klasseforskelle.

Den skandinaviske model ligger tæt op af en af tre idealtyper: nemlig den "institutionelle model". Den institutionelle model står i opposition til det, som kaldes residual-modellen. I

denne model spiller staten en minimal rolle og træder kun i funktion, når private virksomheder og sociale netværk og frivillige organisationer ikke evner at løse problemer/opgaver, som der er politisk enighed må løses.

Den institutionelle model er også forskellig fra den industrial achievement model. Her baseres velfærdydelser på et privat forsikringssystem, hvor den enkelte selv finansierer sin velfærdssikring via forsikringer og gennem sin tilknytning til arbejdsmarkedet. Der produceres ydelser i både offentligt, privat og frivilligt regi, og kontrollen/reguleringen er mere omfattende end i residual-modellen men mindre end i den institutionelle model (side 151).

Skema 8: Tre velfærdsregimer

Velfærdsregime	Konservativt velfærdsregime	Liberal velfærdsregime	Socialdemokratisk velfærdsregime
	selektiv, the industrial achievement-performance model,	residual model	institutionel model
Karakteristika	kontinental model	anglo-saxisk model	skandinavisk model
Målsætning	1) sikring af feudale og absolutistiske mekanismer for kontrol med arbejdskraften, 2) pacificering af arbejderne, 3) afhjælpning af social nød	sikre de der i perioder ikke kan "deltage" i markedsøkonomien	1) "de-kommodificering" og styrkelse af den sociale solidaritet, 2) humanisering af markedsøkonomien, 3) omfordeling
Ledende principper	1) paternalisme 2) differentiering 3) finansiering via stat, arbejdsgiverbidrag og velgørenhed	1) frivillighed 2) forsikring 3) finansieret af de forsikrede selv <i>beyr. solidanket</i>	1) social ret 2) universalisme 3) skattefinansiering
Målgruppe	forskellige grupper af fattige og nødlidende	de forsikrede	alle der opfylder bestemte kriterier (alder, ulykke, sygdom etc.)
Primære producent	gilder, laug, virksomhederne, kirkelige og humanitære velfærdsorganisationer og foreninger, staten	private producenter	offentlige institutioner
Organisering i	civilsamfund og korporatisme	marked (<i>staten spiller en minimal rolle</i>)	velfærdsstat og korporatisme
Idealmodel i	Tyskland og Østrig	USA	Skandinavien

Nogle centrale (udvalgt) karaktertræk ved både indretningen og ved måden den skandinaviske velfærdsmodel fungerer på fås (side 152-153):

- En relativ stor offentlig sektor med mange ansatte
- En relativ høj grad af decentralisering fra stat til amter og kommuner på tunge områder som uddannelser, sundhed og socialvæsen
- En relativt ensartet (central) styring og regulering og få valgmuligheder for borgerne
- En relativt succesfuld redistribuering af velstand og social udligning gennem progressiv beskatning og omfordeling
- En relation mellem det offentlige og det private præget af adskillelse

NPM-tankerne er antitesen til den skandinaviske model og minder ikke overraskende om den liberale residual-model: staten skal gøres mindre, det politiske og det administrative skal adskilles, der skal være flere valgmuligheder, borgerne skal selv i større udstrækning betale

for ydelser, og man skal kunne købe særlige ydelser på et privat marked, og adskillelsen mellem sektorerne søges nedbrudt.

Den skandinaviske tredjesektor-model (side 165)

Består af de frivillige non-profitende organisationer, hvor der bl.a. gælder at (ud af i alt 8):

- Den tredje sektor eksisterer ved siden af og sammen med en stor offentlig sektor, der sikrer såvel retlige som økonomiske begunstigelser gennem lovgivning og økonomisk støtte.
- Disse organisationer er udsprunget af de folkelige bevægelser (arbejderbevægelsen, idrætslige, religiøse etc.)
- Demokrati og medlemsbasis skaber frivillighedsbasis

Kapitel 6: Nyere teorier (side 169)

- Kontraktstyring og ny løn (side 180)
- Kontraktstyring (side 180)
- Total Quality Management (side 189)
- Værdibaseret ledelse (side 199)

Kapitel 7: De nye lederroller (side 218)

De nye lederegenskaber, lederkvalifikationer og lederroller (side 230)

Af betydning for den enkelte leder vil være hvorvidt følgende ledelsesdimensioner kan udvikles og ændres:

- Lederegenskaberne er bundet til personligheden og udvikles langsomt gennem hele livet. Det gør dem vanskelige at aflære/ændre.
- Lederkvalifikationer er tillærte, kan indlæres og behøver ikke at blive aflært (forskellige typer af uddannelse)
- Lederroller afhænger af, hvordan lederne opfattes og opfatter sig selv. De betinges i udgangspunktet ofte af position/placering i hierarkiet med dertil hørende jobfunktion, men også af hvordan lederen agerer (typisk flere roller)

Ledere benytter disse dimensioner i en kaotisk kombination, både gennem bevidste og ubevidste processer. Sondringen mellem de tre dimensioner peger på muligheder for ledelse.

I skema 10 er der optegnet nogle af de træk ved lederegenskaber, lederkvalifikationer og lederroller i relation til moderne teorier og forestillinger om ledelse.

Skema 10: Lederegenskaber, lederkvalifikationer og lederroller

	lederegenskaber	lederkvalifikationer	lederroller
<i>generelt gælder herom, at de</i>	indlæres og aflæres langsomt - en socialisering som vanskeliggør ændringer for den enkelte (personlighedsudvikling)	kan og skal læres og udvikles livet igennem, dvs. udvikling af ledelseskompeter (uddannelse og efteruddannelse)	bliver givet og skal forsvares og erobres (karriereplanlægning, erobring pba. magtbase og politisk tæft, lederudvikling)
<i>tidligere</i>	gennemslagskraft, troværdighed, loyalitet, det flittige og samvittighedsfulde forbillede	fagspecifik viden (f.eks. som pædagog, sygeplejerske, socialrådgiver, folkeskoleuddannet, jurist, økonom eller politolog)	loyal embedsmand (og tro partisoldat), primus inter pares
<i>nu og i fremtiden</i>	åbenhed, evne til at skabe overblik, overbevise, inspirere og motivere til det nye	do + lederuddannelse, generalistredskaber, sprogkundskaber m.m.	visionssskaber, strateg, forhandler, brobygger, netværksdanner

Grundvilkår (side 234)

Det der har karakteriseret den offentlige sektor i de seneste år er en rivende teknologisk udvikling, øget markedsorientering med nye brugergrupper, krav om organisatorisk omstilling og tilpasning – kort sagt turbolens og usikkerhed.

Dette stiller som antydnet i skema 11 krav om udvikling af nye lederegenskaber, lederkvalifikationer og lederroller.

Skema 11: Grundvilkår og udfordringer for organisation og ledelse i det offentlige

omverdenssituation/ grundvilkår	Organisatoriske konsekvenser	ledelsesmæssige konsekvenser
1 øget grad af kompleksitet	Udvikling af organisatorisk kompetence generelt og specifikt (organisationsdesign henimod fagbureaukrati, adhocrati m.v.)	udvikling af (personlig) <i>faglig og administrativ ekspertise</i> samt ekspertise vedr. <i>organisationsudvikling og innovation</i>
2 mere turbulens/ usikkerhed	nødvendiggør strategi- og handlingsplaner ift. produktion og leverance/salg, netværks- og allianceopbygning, buffersystemer m.v.	udvikling af <i>strategisk overblik</i> og kompetence samt <i>netværksorientering</i>
3 krav om åbenhed/ offentlighed og legitimering	den gennemsigtige organisation og afvejning af alternativer	<i>PR orientering og etisk udfordring</i>
4 voksende krydspres	eksistensen og indbygningen af konkurrerende rationaler i og omkring organisationen	udvikling af <i>politiske evner</i> , politiske netværk og <i>manøverdugtighed</i>

De normative vektorer i skema 6 indikerer, hvad der er vægt på i de forskellige sammenhænge (sidste kolonne). Det nye krav for hver af lederdimensionerne er:

- Lederegenskaber: Sikre etikken, godt internt arbejdsmiljø og personlige kontakter internt og eksternt (civilsamfundslogikken). Krav om parakdoksledelse (situationsbestemt ledelse)
- Lederkvalifikationer: Mere handlings- og målorienteret

- Lederroller: Håndtering af krydspres med forståelse for krav fra politikker, medarbejdere, borgere etc.

Ledelse som profession i spændingsfeltet mellem det store og det lille fællesskab (side 238)

Det, der skal til, er at ledelse bliver betragtet som en profession, hvilket kræver lederuddannelse og at disse uddannelser fører noget nyt oven i de faglige indsigter.

Hvis dette skifte skal lykkes, må lederne til at opfatte sig ledere/chefer i stedet for kollegaer. Dvs. en arbejdsgiverrolle – at lægge afstand mellem sig selv og medarbejderne.

En forudsætning for at kunne indgå i det store fællesskab i de ledergrupper der har til opgave at træffe strategiske beslutninger og udvikle det offentlige under hensyn til almenvællets/helhedens interesse er netop, at den enkelte leder føler sig forpligtiget både over for den ledelsesmæssige opgaver og over for det store fællesskab. Denne loyalitet må nødvendigvis prioriteres på bekostning af den fagprofessionelle loyalitet med det lille fællesskab.

Spændingsfeltet mellem det lille og det store fællesskab kommer uvægeligt til at producere nogle krydspres og dilemmaer, som kan være vanskelig at håndtere for den enkelte leder.

Om håndtering af krydspres (side 244)

Der som tale om krydsende krav for forventninger til det offentlige far politikere, borgere, brugere, medarbejdere, samarbejdspartnere og interesseorganisationer, der alle er aktive stakeholders i den offentlige kontekst. Der er tale om at skulle tage hensyn til politiske, retslige, økonomiske, driftsmæssige hensyn osv.)

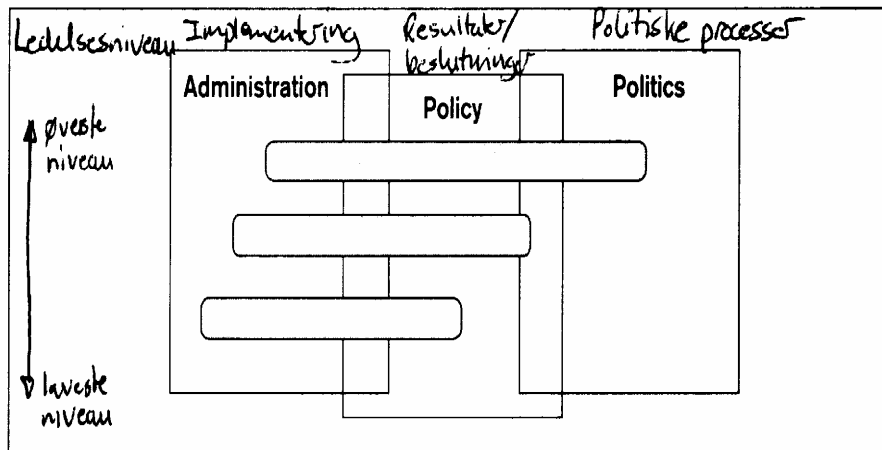
Krydspres opstår altså når man er stillet overfor to eller flere mere eller mindre modstidende krav og forventninger. Ligegyldig hvad man gør i en situation med krydspres, risikerer man, at nogen efterfølgende bliver utilfredse.

Den aktive netværksorientering og –deltagelse er blevet et anvendt medie for stakeholdermanagement.

Ledelse i og mellem administration, policy og politics (side 246)

I bogen sondres der imellem administration, policy og politics, der i et vist omfang overlapper hinanden som illustreret i model 5.

Et end ude, hvilket i forhold til perspektivet om ledelse i det store og det lille fællesskab kan illustreres antydningvist som i model 5.



- Politics: De ideologiske og politiske interesse modsætninger mellem politiske partier og mellem politikere
- Policy: Resultaterne af de politiske processer, dvs. politikkerne
- Administration: Implementeringen af policies i overensstemmelse med den parlamentariske styringskæde (se. Evt. figur 4 i bogen).

Modellen viser at ledere og ledergrupper på forskellige niveauer har forskellige interesser og muligheder for at påvirke både policy og politicsfeltet. Øverste ledelseslag udgøres af departmentscheferne, direktørerne, forvaltningscheferne