



Skiftende embedsmandsroller og styringsparadigmer

Birgitte Poulsen
Institut for samfund og globalisering



Embedsmandsrollens arkæologiske lag

	Statsform	Styrings- redskaber	Embeds- mandsroller	Funktion (kompetence)	Tjener for (loyalitet)
1848- 1901	Retsstat	Kongemagt og regelstyring	'Politruk' (politisk embedsmand)	Politisk rådgivning og sagsbehandling	Regeringen (kongen) og staten
1901- 1950	Demokratisk retsstat	Regelstyring	Bureaukrat (neutral embedsmand)	Korrekt sagsbehandling	Staten og demokratiet
1950- 1980	Velfærdsstat/ Korporativ stat	Økonomi- styring og forhandling	Teknokrat og mægler	Planlægning, samordning og konsensus-dannelse	Samfunds- økonomien
1980-	Konkurrence stat/ Netværksstat	Ramme- styring	Politisk ideudvikler, Meta-guvernør og spindoktor	Levere varen politisk, og spin	Regeringen, og egne politiske missioner

Den moderne embedsmand – en kompleks forventningsstruktur

- Lovlighed – regelbunden forvaltning
- Politisk neutralitet – sandhedspligt, faglighed og saglighed
- Fremme regeringens politik, levere varen politisk

Max Webers idealtypiske bureaukrati

- Forvaltningen er hierarkisk opbygget
- Forvaltningen er regelbundet
- Forvaltningen er saglig
- Embedsmændene er jurister rekrutteret på grundlag af faglige kvalifikationer
- Embedsmændene er i udgangspunktet ansat på livstid og på fuld tid. De aflønnes med fast gage efter anciennitet og placering i hierarkiet og nyder pension efter tjenesten

Kritik af bureaukratiet

- Fokus er på procedurer alene og ikke på resultater
- Begrænser medarbejderens kreativitet og lyst til selvstændig tænkning
- Bevarer status quo – ingen mulighed for proaktivitet
- Kan ikke levere varen i politiske systemer

Fra bureaukrat til policyentreprenør

- **Reaktiv** →
- **Regelorientering** →
- **Distance og kølighed** →
- **Skarp adskillelse af arbejde og privat person** →
- **Korrektthed** →
- **Statstjener** →
- **Ansvar for eget arbejde** →
- **Juristfaglighed** →
- **Individuelt arbejde med sager** →
- **Livsvarig ansættelse** →

- **En karrierestige i organisationen** →
- **Løn efter anciennitet og meriter** →
- **Relativ kort og fast arbejdstid** →

Proaktiv "idégenerator"
Mission og mål
Engagement og ambition
Personlig involvering

Kreativitet
Politikertjener
Ansvar for organisationen
Tværfaglig DJØF'er
Gruppearbejde med projekter
Flere tidsbegrænsede ansættelser
Mobilitet m. CV som pejlemærke for markedsværdi
Individuel løn efter markedsværdi
Indstillet på stor arbejdspress

Kravet om 0-fejl...

Kontorchef:

”Tværtimod breder 0-fejlskravet sig nu også ud til den performance, man har. Den måde man skriver et forslag på, den måde man skriver en tale på. Der er nogle floskler som går igen: ’Nu skal vi ikke være 0-fejls-...’. Ja, tak. Den holder, lige indtil der er én, der laver en fejl, så gælder den regel ikke længere.”

Afrunding:

- Embedsmandsrollen består af arkæologiske lag
- Den moderne embedsmandsrolle har en kompleks forventningsstruktur
- Dilemmaer, der kræver håndteringsstrategier er en del af embedsmandens hverdag
- Ingen organisationer uden potentielle konflikter og dilemmaer
 - Entydighed: Eksklusioner / selv-eksklusion
 - Pluralitet: Dilemmaer
- Legitimitet omkring hver enkelt af embedsmandsrollens forskellige dimensioner øger arbejdsglæde og fremmer et godt arbejdsmiljø – anerkendelse af forskellige identiteter