



**HOP.** Bliver der mon højere til loftet i den offentlige sektor end i den private i de kommende år? På billedet er det Bertel Haarder (V) (i midten), som hvert år samler uddannelsesverdenen på Sorø Akademi for at stimulere ideudviklingen. Foto: Peter Hove Olesen

# Førertrøje. Nu rykker den offentlige sektor

Var finanskrisen et første tegn på, at fremtiden tilhører den offentlige sektor? Nye ledelsesformer og innovationer kan meget vel se dagens lys i offentlige organisationer.

## ANALYSE

**M**ed finanskrisen hører man fra flere sider, at kapitalismen har spillet fallit. Den konklusion er nok ude af proportioner. Men der hersker ingen tvivl om, at den finansielle sektor – og den private sektor i bred forstand –

ikke kun har lidt et økonomisk knæk, men også et imageknæk. Det er stærke og ikke mindst finansministerier, økonomiministerier og centralbanker, som i disse uger har reddet vores samfund fra den katastrofe, finanssektoren har skabt for sig selv – og for os.

**CHRISTIAN BASON**

Mens kapitalismen afrundede det 20.

århundrede med den endegyldige sejr over kommunismen, må man derfor spørge, hvad der nu vil ske.

I de seneste 20-30 år har det offentlige set med misundelse på de nye ledelses-, organisations- og arbejdsformer, som blev udviklet med succes i det private. Metoder som 'TQM', 'balanced scorecard' og 'brugerreven innovation' er blevet optaget på bedste besked af offentlige institutioner. Private virksomheder og førende business schools har siddet i førersædet, når det gjaldt progressiv ledelsestænkning. Den offentlige sektor har ikke kunnet bryste sig af meget andet end 'new public management' – en styringsmodel stærkt inspireret af den private sektor, som vel at mærke ikke er nyere, end at den stammer fra de tidlige 1980'ere og i dag anses af mange for utidssvarende.

**VENDER DET** nu med kapitalismens krise? Vil vi se unikke ledelses- og organisationsmodeller blive udviklet på den offentlige sektors egne præmisser? Vil de offentligt ansatte kunne ranke ryggen og sige, at de er (mindst) lige så gode som de private? Det er i hvert fald ikke nødvendigvis givet, at den private sektor fortsat har den imagemæssige – eller intellektuelle – førertrøje på.

I USA skal det offentlige tilsyneladende

først genoplives, hvis førertrøjediskussionen overhovedet skal blive aktuel. For et par uger siden udkom et særnummer af tidsskriftet Newsweek med titlen 'Kapitalismens fremtid'. I et indlæg konstaterer den berømte professor Francis Fukuyama, at »hele den amerikanske offentlige sektor – underfinansieret, afprofessionaliseret og demoraliseret – skal genopbygges og gives en ny følelse af stolthed. Der er bestemte opgaver, som kun det offentlige kan varetage«.

**HELDIGVIS** har den danske offentlige sektor ikke et helt så akut behov for genopbygning. En stribe reformer er allerede skyllet hen over landet de seneste 5-10 år – herunder velfærdsreform, strukturreform og, senest, kvalitetsreform. Refor-

merne er sandsynligvis ikke tilstrækkelige i sig selv – men mange dele af den hjemlige offentlige sektor har allerede spottet behovet for nytænkning.

Behovet for, at det offentlige finder egne udviklingsværktøjer, bør ikke bunde i, at man blot 'vil have sit eget', nu hvor det private har tabt prestige. Der er faktisk en række områder, hvor ledelse, strategi og organisationsudvikling er skruet (lidt) anderledes sammen i den offentlige sektor. Det er finanskrisen en god lejlighed til at erindre om. Nogle af de væsentligste forskelle er gengivet i tekstboksen.

Og når det offentlige på denne måde skiller sig ud, er det naturligvis interessant at se på, om der er områder, hvor offentlige institutioner med fordel kan søge egne veje for at finde de innovationer

og ledelsesmetoder, der bringer velfærdssamfundet ind i det 21. århundrede. Altså om der er tilgange, som er unikke for den offentlige sektor – eller som kan blive det? Her er tre bud:

■ **Politisk strategi:** Der er behov for nye tilgange til langsigtet tænking i organisationer, der nok er underlagt løbende politisk styring, men som også har behov for at udvikle og planlægge 5, 10 og til tider 20 eller flere år frem. Hvilke metoder er de meste relevante, når offentlige organisationer skal søge at balancere helt legitime (men forholdsvis kortsigtede) politiske mål over for meget langsigtede strategiske visioner og perspektiver?

■ **Effektmåling og -styring:** Private virksomheder har en enkelt, klar bundlinje, der handler om, at de skal være profitable. Offentlige organisationer skal ikke tjene penge, men har andre bundlinjer. Kan man f.eks. ikke opfatte den service, som et sygehus giver patienterne, for en bundlinje? Kan man ikke se et jobcenters evne til at hjælpe ledige hurtigt i job som en bundlinje? Der er brug for (unikke) offentlige modeller til at måle og styre efter den effekt, man politisk ønsker at opnå – hvad enten den skal måles i patienternes serviceoplevelse eller i de lediges hastighed ud af arbejdsløshedskøen.

■ **Borgercentreret innovation:** Borgerne har aldrig været mere veluddannede, velinformerede eller bevidste om deres forventninger til den offentlige service. Den ressource de besidder – både af viden og erfaring, men også ideer og ønsker – skal mere i spil. Hvordan involverer vi borgerne aktivt i udvikling og drift af offentlige organisationer, så vi slipper idekraften løs og finder smartere løsninger?

**NATURLIGVIS** er det ikke et succeskriterium at kreere nye buzzwords, så offentligt ansatte kan føle sig på prestigemæssig omdrejningshøjde med kollegerne i det private. Men i en tid, hvor vores samfund står over for alvorlige udfordringer (globalisering, demografiske forandringer, klimadagsordenen), er det et succeskriterium at finde modeller, som virker på det offentliges præmisser.

Med finanskrisen som kulisser er det oplagt, at det offentlige nu sætter sin egen ledelsesdagsorden. I dialog med de bedste tænkere og institutioner i den private sektor, naturligvis.

analyse@pol.dk

Christian Bason er innovationschef i MindLab og medforfatter til bogen Sæt borgerne i spil – involvering af borgere og virksomheder i offentlig innovation, under udgivelse.

## POLITIKEN ANALYSE

### OFFENTLIGE ORGANISATIONER – SÆRLIGE FORUDSÆTNINGER

**Politisk styret:** Offentlige organisationer befinder sig i en normativ verden, hvor mål og midler også besluttet ud fra politiske hensyn. Der stilles dog også bestemte krav til gennemsigtighed, ansvar og kvalitet.

**Snæver opgavefokus:** Offentlige organisationer er 'født' med bestemte opgaver – Sundhedsministeriet har f.eks. med sundhed at gøre. I modsætning til private virksomheder, der ofte går ind på nye markeder.

**Reguleret:** Mange offentlige organisationer er stærkt regulerede, hvorved handlerummet for at ændre arbejdsgange og organisation kan være mere begrænset.