

Kan offentlige ledere lære af de private?

Den offentlige sektor skal lære af den private! Det er blevet et mantra for regeringen, mange politikere og mange topledere i såvel den offentlige som den private sektor. Tilskyndelsen til nytænkning for at effektivisere den offentlige sektor er da også stor. På den ene side er det klart, at der næppe i overskuelig fremtid vil kunne findes politisk flertal for at øge det samlede skattetryk i dette land. På den anden side stiger presset på såvel den offentlige sektors ydelser som på at få offentligt ansatte til at fylde de efterhånden mange tomme pladser i den private sektor.

Der er ingen tvivl om, at den offentlige sektor kan lære af den private sektor. Imidlertid virker det ikke sjældent som om offentlige ledere ukritisk overtager tænkemåder og ledelsesværktøjer fra erhvervslivet. Det kan være til stor skade for den offentlige sektors effektivitet. Derfor kan det være passende at genopfriske det banale faktum, at de private ledere har en tryllestav, som de offentlige ikke har. Den tryllestav hedder profitmålestokken, og den illustrerer den grundlæggende forskel mellem de to sektorer – og dermed også forskellen i ledelsesvilkår.

Erhvervslivets formål er at tjene penge til aktionærerne. Det sker ved udvikling, produktion og salg af varer og tjenesteydelser. Målestokken for det hele er profit, og denne enkle målestok kan måle stort set alt i virksomheden: profit per produkt, per kundegruppe per medarbejder etc. Ultimativt måles årsregnskabsresultatet og dets indflydelse på virksomhedens værdi. Profit er lig med succes!

Profit er en hård herre, men også en fremragende motivator. Alle kan forstå, at man satser på det, som giver størst profit, og enten lukker aktiviteter, der giver underskud, eller gør sig ekstraordinær umage for at vende tab til gevinst. Motivationen til forandring i en erhvervsvirksomhed er som bekendt omvendt proportional med afstanden til skifteretten. Jeg nævner for god ordens skyld, at det naturligvis er ledelsens pligt at sikre en sund balance mellem ejernes profit og de øvrige interessenters honorering.

Den offentlige sektors formål er ikke at generere profit. Den offentlige sektor udøver myndighedsopgaver og leverer skattebetalte service-

ydelser til borgerne og virksomhederne. Så hvordan måler man succes på et hospital, i en kommunal administration eller på et universitet? Det er politikernes og den offentlige leders helt store udfordring. Og det er den, der gør, at det i mange sammenhænge er langt sværere at være leder i den offentlige sektor end i erhvervslivet.

Det er bestemt ikke let at sætte relevante mål for den offentlige sektors mange "virksomheder"; men det er ikke desto mindre politikernes forbandede pligt og fornemste opgave at gøre det. Ellers har den offentlige leder ikke noget at lede ud fra. Den offentlige leder har så til gengæld den vanskelige pligt at rette sin organisations ressourcer mod disse mål. Herunder at nedbryde målene til noget meningsfuldt for den enkelte medarbejder og at fravælge al aktivitet, som ikke fører til målet.

Offentlige ledere behøver ikke at føle sig mindreværdige, og angle efter at "ligne dem i erhvervslivet". Det er nemlig meget sværere at lede uden tryllestav. Derfor kan det ikke nytte kritikløst at forsøge at indføre erhvervslivets retorik og måder at gøre tingene på. Det hele skal passe til den målestok man bruger, og målestokken skal passe til organisationens formål.