

# "Unboss" det offentlige

Den gammeldags cheftype fokuserer på at overholde budgetter og øge produktivitet. Skal den offentlige sektor skabe mere værdi, kræver det en ny generation af chefer, der forstår at engagere brugere og ansatte og finde tilbage til institutionernes eksistensberettigelse.

Lars Kolind i  
"Karriere"

Jyllands Posten søndag den 04.11.12

**I de fem måneder**, der er gået siden Jacob Bøtters og min bog, "Unboss", udkom, er der ét spørgsmål, som vi er blevet stillet igen og igen: Hvordan "unboss" vi det offentlige?

Det er et godt spørgsmål, for potentialet er enormt: Mange af de 750.000 offentligt ansatte i Danmark er frustrerede over ledelsesformen og arbejdsbetingelserne. Jeg er fuldstændig sikker på, at de fleste offentlige institutioner uden problemer kan skabe 10 pct. mere værdi end i dag, og potentialet er mange steder 50 pct. eller mere. Men hvordan?

Der er tre grundlæggende elementer i Unboss-ideen:

1. Sæt formål over profit.
2. Engager kunder, brugere, leverandører og andre mere i at skabe værdi for det fælles bedste.
3. Drop den traditionelle chef (boss) og giv plads for en ny generation af ledere (unboss).

**Formål over profit:** Det burde være enkelt, for formålet med offentlige institutioner er ikke at tjene penge, men at gøre en positiv forskel for borgerne. Men meget få offentlige institutioner er i dag fokuserede på det. De fokuserer på to andre ting: at overholde budgettet og at øge produktiviteten. Og det har meget lidt at gøre med den værdi, som borgeren oplever.

Hvad nytter det, at sagsbehandlingen er blevet mere effektiv, hvis borgeren føler sig fremmedgjort? Og hvad nytter det, at sygehuset har overholdt sit budget, hvis skadestuen er lukket, når man har brug for den?

Første trin i at *unboss* det offentlige er derfor at finde tilbage til institutionernes eksistensberettigelse i forhold til de borgere eller virksomheder, som de betjener.

Udtryk helt kort, hvad den kommunale ældrepleje skal gøre for borgerne. Eller hvad politiet skal gøre for os alle sammen. Og sæt det formål højere end de kolde effektivitets- eller kvalitetsmål, som institutionerne vildledes efter i dag.

**Engager borgerne** i at skabe værdi: Heller ikke det burde være svært; borgerne er jo ikke kunder i en butik, de er, netop, borgere. De er medansvarlige for det fællesskab, som det offentlige er. Men det offentlige gør det modsatte: De gør borgerne til klienter eller kunder, som kræver deres ret.

Andet trin i at *unboss* det offentlige er derfor at opfatte borgere, leverandører og andre offentlige institutioner som partnere; ikke som problemet, men som en del af løsningen.

Skolen skal arbejde ligeværdigt sammen med forældrene. Sygehuset skal inddrage patienter, pårørende, praktiserende læger, plejehjem og andre institutioner på lige fod. Energistyrelsen skal inddrage erhvervslivet i arbejdet med at spare energi i et ligeværdigt samarbejde.

Det offentlige skal altså tænke ud over sin egen begrænsede næsetip og inddrage det, vi i "unboss" kalder »den ubegrænsede organisation«.

**Ud med bossen.** Ind med *unbossen*: Det er det sværeste, for vi har vænnet os til, at en chef er en alfahan (m/k) med kontrol over situationen, som ved, hvad han vil, og som ikke begår fejl. En sådan chef egner sig til at kommandere straffefanger på tvangsarbejde, men han duer ikke til at involvere mennesker i et ligeværdigt samarbejde for det fælles bedste.

Derfor skal han ud! Hellere i dag end i morgen. Ind kommer en ledertype (*unboss*), der lytter, før han taler, og spørger, før han doserer. En leder som opfatter sig som tjener, ikke som herre, og som skaber resultater sammen med sine medarbejdere, ikke på trods af dem.

Han sætter institutionens arbejde ind i et større perspektiv og åbner den imod borgere, brugere, patienter, leverandører og samarbejdspartnere. Fokuserer på nytten frem for magten.

Vi har kommissioner og tænketanke i hobetal, og det ændrer ingenting. Hvis vi skal ændre det offentlige, skal der noget helt andet til, nemlig en ny måde at tænke og lede på. Hvad gør du?

