

# Find inspirationen i det skæve

Ledelse i det offentlige og det private betragtes af mange som ledelse af forskellige verdener. Derfor har der i mange år været nærmest vandtætte skotter mellem offentligt og privatansattes netværk. Der er naturligvis forskelle, men min påstand er, at vi kan høste store gevinster, hvis vi ser ud over, hvordan forskellene adskiller, og i stedet fokuserer på, hvordan de kan fungere til indbyrdes inspiration

## KRONIK

Offentligt ansatte direktører og ledere har en god tradition for at netværke. Selv har jeg i flere år haft stor glæde af et netværk med kolleger fra stat og kommune – etableret i forbindelse med en lederuddannelse. Herudover er jeg, inden for de sidste par år, blevet opmærksom på værdien af erfaringsudveksling med direktører fra det private erhvervsliv.

Argumenterne for, at vi ikke kan lære af hinanden på tværs af det offentligt/private skel er ellers mange.

Det hyppigst forekommende er nok, at rammebetingelserne er for forskellige. Jeg kan ikke benægte,

at det offentlige har et politisk udgangspunkt, og det private et kommercielt, men efter to år som medlem af det private direktørnetværk Institut for Selskabsledelse er min erfaring, at vi alligevel, og måske netop derfor, har masser at lære hinanden.

Men hvorfor overhovedet bruge tid på at netværke? Der er mindst to vægtige grunde: Dels får man indblik i, hvordan andre løser ledelsesudfordringerne og dermed en slags inspiration til "best practice". Dels får man lejlighed til at reflektere over egne erfaringer, når man deler dem med andre – en refleksion, der let risikerer at blive tilsidesat i en travl hverdag. Netværk giver altså inspiration og sætter overvejelserne i system.

Oven i det, og måske endnu vigtigere, er et grundvilkår for alle ledere, at der er beslutninger og problemstillinger, man ikke kan sparre med kollegerne om, og derfor sidder med for sig selv. Her kan det rette netværk med de rette sparringspartnere være det frirum, hvor man kan syreteste sine idéer, inden man lægger dem frem for den øvrige direktion eller kommunalbestyrelsen.

### VI LÆRER AF FORSKELLENE

Hos Institut for Selskabsledelse danner strukturerede, faciliterede møder ramme om erfaringsudveksling, som medlemmerne – primært privatansatte direktører – kan oversætte til deres egen hverdag.

For eksempel har jeg fortalt om fusionsprocessen i Fredensborg Kommune i oplægget "Hvordan man skræmmer sine medarbejdere væk på 10 dage". Langt fra alle var opmærksomme på, hvor bredt en kommunes opgaver spænder, og hvor omfangsrig fusionspro-

» For to år siden var jeg blandt den første håndfuld offentligt ansatte direktører hos Institut for Selskabsledelse. Nu er tallet langt over 100. Især i et land som Danmark, hvor det offentlige og det private samarbejder så tæt, har vi meget at lære hinanden, og ingen vinder på, at lederpuljen er delt i to.

cessen var. Jeg tror, det var en øjenåbner i netværket, der kun havde fulgt processen i medierne. Den efterfølgende diskussion viste, at vores tilgang til den i øvrigt meget vellykkede fusion, afveg noget fra den, de privatansatte kolleger har haft. Når studier fra CBS viser, at halvdelen af alle fusioner mislykkes, idet man ikke opnår de mål, virksomhederne eller organisationerne havde sat sig, er det klart, at der i sådan en case er plads til at diskutere erfaringer og finde uudnyttede potentialer. Omvendt mener jeg, at vi – især i kommunerne – kan lære af de privates evne til at få investeringer til at slå igennem på bundlinjen. Jeg har en opfattelse af, at vi har været dygtige til at øge serviceni-

veauet, når vi justerer processer og implementerer nye it-systemer, men vi kan blive bedre til at gå målrettet efter effektiviseringspotentialer. Jeg tror, det handler om fokus, og her finder jeg erhvervslivets målrettede fokus på return on investment lærerig – både når det gælder deres egne erfaringer, og når de udfordrer vores.

### EN ANDEN TILGANG TIL ØKONOMISTYRING

Også organisationernes struktur er værd at bemærke, da de i private netværk byder på stor variation. Fredensborg Kommune har for eksempel fire direktører og omkring 3.500 medarbejdere, mens man i private netværk både støder på direktøren fra en virksomhed med flere ansatte og en meget kompleks ledelsesstruktur og den administrerende direktør, der ene mand leder en 25-mand stor virksomhed. Alligevel, og dette er en særdeles vigtig pointe, er ledelsesopgaven i vid udstrækning den samme, når

af **THOMAS BARFOED**, direktør for miljø- og teknikområdet i Fredensborg Kommune



målene – med politisk eller kommercielt udgangspunkt – først er defineret, og det interessante er de meget forskellige tilgange til de samme udfordringer inden for eksempel økonomistyring, kommunikation og medarbejdertilfredshed.

Uanset om man skal omsætte direktiver fra internationale koncerners hovedkvarter eller lovgivning fra Christiansborg, så skal man som leder forholde sig til rammebetingelser, som ikke altid passer ind i den lokale strategi. Sådan er vilkårene, men også her kan vi inspirere hinanden i vores tilgang til at påvirke processerne. Men den faglige udveksling er kun det ene ben. Netværk opstår jo ikke af ingenting, og måske er det den væsentligste årsag til, at det privat/offentlige stadig er i sin vorden. Man kender ikke hinanden, man har ikke indsigt i hinandens brancher. Der er ganske enkelt ikke noget at bygge på.

Ud over at facilitere møder om en struktureret faglig kontekst organiserer Institut for Selskabsledelse også sine medlemsgrupper på tværs af alle parametre, så man netop sættes i position til at få de skæve input fra ligesindede med et helt andet fagligt udgangspunkt.

#### FIND DET RETTE, TAG TIDEN

Når man kaster sig ud i at netværke, er min anbefaling, at man først ser på, om netværket skal gå i dybden eller i bredden, og om det skal være frivilligt eller professionelt faciliteret. Herefter skal man uanset hvad have tid og nærvær til at engagere sig. Overfladisk snak med logebrødre har ingen værdi.

Mit råd er, at man tager initiativ, deltager aktivt og går til tillidsfyldt til sagen. Vær åben, ærlig og fortrolig og hold ikke regnskab med, hvad du giver og får. Gå i dialog og lyt til erfaringer fra helt andre brancher. Det er jo gerne her de helt skæve input kommer fra. Og brug nøglepersoner fra netværket uden for de formelle møder, når kendskab og tillid har det rette niveau. Her ligger den helt store værdi.

Ser vi på Institut for Selskabsledelse, hvor jeg for to år siden var blandt den første håndfuld offentligt ansatte direktører, er tallet nu langt over 100. Især i et land som Danmark, hvor det offentlige og det private samarbejder så tæt, har vi meget at lære hinanden, og ingen vinder på, at lederpuljen er delt i to. Problemet er imidlertid, at de privatansatte ikke kan opsøge vores netværk. Derfor er min opfordring til mine kolleger, der overvejer at deltage

i netværk med privatansatte kolleger: Gør det!

Endelig skal det siges, at mit gamle netværk af offentligt ansatte ledere ikke er røget ud med badevandet, fordi jeg har fundet et med privatansatte direktører.

Begge har deres berettigelse, og mens individuelle forskelle naturligvis kan veje tungere end spørgsmålet om offentlig eller privat tilknytning, er det alligevel, som om de forskellige rammevilkår skaber kulturer, der runder og udvikler forskellige ledere. Disse forskelle skaber en mangfoldighed, der betyder, at vi på tværs af den offentlige og private tilknytning netop har meget at lære af hinanden. <

---

Kronikken er et rum for debat og vidensdeling. Der er plads til 7.500 enheder inklusiv mellemrum. Teksten sendes sammen med et portræt til redaktør Tom Ekerøth på [tek@kl.dk](mailto:tek@kl.dk), som også kan kontaktes på tlf. 33 70 32 94.