



⌚ 3 min. 👁 📌 15-04-2011

# Det lederløse samfund

Hvis det offentlige ikke stopper med brugerreven innovation og begynder at fokusere på visionsdreven innovation, vil vi se en udvikling uden klare prioriteringer, ingen spidskompetencer, og medarbejdere der prøver at være noget for alle. Det har vi ikke råd til. De offentlige ledere må derfor tage magten tilbage fra borgerne, og begynde at gøre, hvad de er sat i verden for, nemlig at lede.

## Skribentinfo

[Rasmus Bech Hansen](#)

Strategidirektør

Brandingbureau Venturethree

**B**rugeren i centrum! Det slagord har været en af de mest populære i den offentlige sektor de senere år. Det lyder jo meget godt. Hvem kan være imod, at den offentlige sektor bliver mere bruger- og borgerorienteret? Det er der faktisk grund til. Hvis der ikke bliver sat en stopper for udviklingen, ender vi i det lederløse samfund.

Den danske stat har investeret trecifrede millionbeløb i brugerreven innovation. I mange kommuner og institutioner er der blevet eksperimenteret med forskellige typer af brugerinddragelse, og i nærdemokratiets navn har brugere fået mere og mere magt.

Problemet er bare, at de brugerdrevne processer kun meget sjældent fører til den nyudvikling og innovation, som de er sat i verden for. Den brugerdrevne innovation har simpelthen ikke indfriet de løfter, den blev søsat med. Tværtimod har den i visse tilfælde været direkte skadelig. Og de store kommercielle innovationer, som verden har set i de senere år, er ikke kommet gennem brugerdrevne processer.

Derfor er flere af de førende og mest innovative virksomheder i verden, bl.a. Apple og IKEA, gået helt væk fra den tilgang til nyudvikling. Det er på tide, at den offentlige sektor tager ved lære af det. De offentlige ledere må tage magten tilbage fra brugerne, og begynde at lede.

#### **4 grunde til ikke at være brugerdreven**

Her opridser jeg kort de fire hovedårsager til, at flere og flere virksomheder går bort fra brugercentrering:

1. Erfaringen viser, at det er helt umuligt at forudsige behov. Verden er uforudsigelig, og mennesker kan ikke selv forudsige, hvad de vil efterspørge i morgen. Brugercentrering skaber falsk tryghed.
2. De brugerdrevne processer ødelægger kreativiteten og originaliteten. Det fører til forudsigelige løsninger i en tid, hvor der er brug for det modsatte. Derfor bruger virksomheder i kreative industrier som fx film, musik og medier heller aldrig brugerdrevne processer.
3. Historien viser, at brugerfokus gør, at virksomheder ikke får udviklet omvæltende innovationer. Brugerne vil ofte sige nej til de omvæltende innovationer og føre virksomheden i retning af noget mere velkendt.
4. Brugerfokus fører til ensartethed. Da mange virksomheder og institutioner benytter brugerprocesser, træffer de deres beslutninger ud fra samme beslutningsgrundlag. Det er grunden til, at der er så mange ensartede produkter og services i verden. Virksomhederne studerer de samme brugere, får de samme indsigter, og udvikler derfor de samme produkter i stedet for at blive unikke.

#### **Fra brugerdreven til visionsdreven**

For offentlige institutioner kan et brugerfokus måske være til mere nytte end i den private sektor. De er sjældent i direkte konkurrence, og i mange år har der været et manglende fokus på borgerne, og derimod et for stort fokus på det politiske system, som betaler regningen.

Men hvis man ser på de kolossale udfordringer, den offentlige sektor står overfor, med større og større krav til bedre service for færre penge, vil jeg hævde, at der mere end nogensinde er brug for stærk strategisk ledelse, snarere end brugerfokus. Derfor gælder mange af de indsigter, som man har høstet i private virksomheder også for det offentlige.

Hvis de offentlige institutioner skal reformeres til at skabe mere værdi for de samme midler, har de brug for, at der bliver opstillet en klar strategisk vision for, hvad de skal gøre og kunne. De har brug for at blive ledet efter nogle klare dybe værdier, og de har brug for at blive skåret til, så alt hvad institutionen gør, understøtter visionen. Visionen skal udspringe af, hvad der allerede i dag gør institutionen til noget særligt. Den vision skal også være udgangspunktet for nytænkende services og forbedringer. Visionen skal ligeså motivere medarbejderne til at komme i et nyt gear og uddanne brugere og borgere i, hvad de kan forvente og skal forvente.

Institutionerne vil i fremtiden være nødt til at træffe nogle klare fravalg. De kan ikke være alt for alle. De må rendyrke nogle kernekompetencer, som de skal være bedre til end nogen andre, og her vil visionen være helt afgørende. Alt det vil kræve ledelse. En stærk ledelse der går forrest og viser en retning. Ledelsen skal være åben over for omverdenen, og have en dyb forståelse for samfundsudviklingen, men ikke lade sig diktere af omverdenens forventninger.

Denne visionsdrevne ledelse er modsætningen til den brugerdrevne styring.

Hvis det offentlige ikke slår væk fra brugersporet og ind på visionssporet, kommer vi til at se en udvikling uden klare prioriteringer, uden opdyrkning af spidskompetencer og med medarbejdere der skøjter rundt, og prøver at være noget for alle. Det har vi som samfund ikke råd til, og derfor må vi have ledelsen tilbage i det offentlige nu.

#### **Ny demokratisk legitimitet**

Nogen vil sikkert spørge om opgøret med brugercentreringen ikke er udemokratisk? Absolut ikke. Det er bare en anden form for demokratisk styring. Hvor den brugerdrevne styring er demokratisk i procesmæssig forstand, så er den visionsdrevne ledelse demokratisk i outputmæssig forstand. I førstnævnte skabes den demokratiske legitimitet udfra, hvordan en institution ledes. I sidst nævnte skabes den demokratiske legitimitet udfra hvad institutionen udretter.

Derfor kræver den visionsdrevne ledelse også en ekstrem stor åbenhed og gennemsigtighed om kvaliteten af arbejdet, og i de resultater der skabes. Lederne må sætte sig selv op til at efterleve den vision og de værdier, de har været med til at opstille.

Sådan er rigtig ledelse i dag. Det er mere krævende end nogensinde, fordi det ikke bare handler om løse klart definerede opgaver. Ledelse handler i høj grad om at være med til at skabe og sætte ord på vores fælles fremtid. Det er der mere brug for end nogensinde.

## Læs mere

[Borgeren skal i centrum - ikke i førersædet](#)

[Kender du løsningen er det ikke innovation](#)