Fælles management-kur mod erhvervslivets "vertikale silo syndrom"

Det er på tide at private og offentlige ledere lader sig inspirere af hinanden. Vi skal knytte offentlig og privat management tænkning tættere sammen, så vi skaber bedre resultater for sociale virksomheder, public-private partnerskaber og dansk ledelse i almindelighed.

Det var amerikaneren Phil S. Ensor der i 1988 opfandt begrebet *"vertikal silo syndrom",* hvorved han introducerede udtrykket *silo-tænkning*, der i 40 år har været en uundværlig definition i debatten om moderne ledelse. Phil Ensor var management- og HR-konsulent for Goodyear Tyre & Rubber Company og en dag på vej til arbejde gik det op for ham, at hans organisation tænkte i, ja siloer, og manglede evnen til at tænke på tværs. Vi har efterhånden lært lektien om at tænke sidelæns, når vi effektiviserer og strømlinjer vore organisationer, ellers skal Amazon i øvrigt nok gøre os opmærksom på det. Men der er et nyt område, som begynder at falde i øjnene: Nemlig silo-tænkningen, som adskiller privat og offentlig ledelse. Siden 1988 har vi ufortrødent forfinet indholdet af to gigantiske vertikale tænketanke for henholdsvis offentlige og private ledere. Der er ingen reel forbindelse mellem erhvervslivets to sektorer. Hvis vi synes, de offentlige virksomheder ikke drives effektivt nok, tilsætter vi mere konkurrence og børsnoteret ledelse fra nabo siloen, omend vi stadig mangler at se resultaterne af den operation.

Havde den private og offentlige sektor så blot ikke haft noget med hinanden at gøre, kunne vi måske leve med, at de to sektorer udviklede hvert deres *vertikale silo syndrom*. Det offentlige kunne så bare servicere almenvældet og de private kunne koncentrere sig om at tjene penge til ejerne. Helt så enkelt er det bare ikke; behovet for samarbejde mellem offentlige og private virksomheder er nemlig voksende. *Private-public-partnerships* bliver stadig vigtigere i fx store infrastruktur-projekter. Når Elon Musk's SpaceX virksomhed vokser, er det fordi NASA ikke længere selv bygger sine raketter men har besluttet at investere i den private rumfartsindustri, som har bedre kompetencer. Men derved har Musk også fået en dobbelt bundlinje: han skal både tjene penge til aktionærerne og har et moralsk ansvar for at bringe amerikanerne langt ud i rummet - helst til Mars.

Den dobbelte bundlinje i det private erhvervsliv bliver stadig mere synlig. Antallet af "social virksomheder" er i vækst over alt i verden. I Storbritannien er der en halv million erklærede social entreprises, der beskæftiger halvanden million mennesker, og som på kommercielle vilkår skal skabe bedre sociale ydelser til borgerne. En stadig voksende del af verdens iværksættere er sociale entreprenører.

Direktøren for en kommunal forvaltning bliver bedre til sit job, når han lærer konkurrencementalitet af salgsdirektøren for en it-virksomhed.

Kapitalens højborg **World Economic Forum** i Davos har eksempelvis en fond, der understøtter virksomheder med dobbelte bundlinjer. Det er firmaer, der eksempelvis med droner bringer medicin til øde egne af kloden, sikrer fattige juridisk assistance eller skaffer finansiel infrastruktur til "millioner af bankløse" samt en masse andre formål, som gør verden bedre. Det hele foregår på et kommercielt grundlag ,men for de pågældende virksomheder, er det sociale overskud lige så vigtigt som den økonomiske profit. De to ting er ikke modsætninger - de er komplimentære.

En international organisation, **B-corporation**, certificerer såkaldte B-corpors, der er en ny type virksomheder med flere bundlinjer. Organisationen taler om, at de vil redefinere fremtidens forretningssucces. Og de har en pointe - kreativiteten i lederskabet både inden for det offentlige og private er for begrænset - man har kun én bundlinje. Men væksten af de sociale virksomheder understreger, at de ledelsesmæssige udfaldsrum kan gøres større.

I vores iver efter effektivitet, har vi splittet vort erhvervsliv op på midten med tilhørende separate ledelses-ideologier og systemer. Men de to systemer er i virkeligheden afhængig af hinanden. De servicerer de samme mennesker, som skiftevis kaldes borgere og kunder. Det er på tide at private og offentlige ledere bliver mere nysgerrige på hinanden og lader sig inspirere på tværs af siloerne. En bankdirektør kan lære meget af en officer eller politichef og direktøren for en kommunal forvaltning bliver bedre til sit job, når han lærer konkurrence-mentalitet af salgsdirektøren for en IT-virksomhed.

Hvis vi tager den social-kommercielle sektor med har vi 3 forskellige silo-universer, der internt taler tre forskellige management-sprog med en ganske smal interface, der skal facilitere samarbejdet mellem bureaukrati, kommercialisme og social innovation.

Dansk erhvervsliv og den offentlige sektor trænger til et nyt ledelsesmæssigt *operativsystem*; et sæt af kompetencer og værdier, der ophæver grænserne mellem de private og offentlige siloer, redefinerer forretnings-succes og skaber et nyt ledelsessprog, som tales i alle organisationer og tilgodeser lige så mange bundlinjer som helst.