

OM TOPLEDELSE I DET OFFENTLIGE

MASKINRUMMET

Hvor er velfærdssamfundet på vej hen?

Indsigt, erfaringer og nye veje til vækst og velfærd



Medvirkende: **Anders Eldrup**, bestyrelsesformand, **Birgit Fogh Rasmussen**, Lemvig Kommune, **Bo Rasmussen**, Gladsaxe Kommune, **Carsten Haurum**, Københavns Kommune, **Carsten O. Gaarn-Larsen**, Højteknologifonden, **Christian Jæhger**, sikkerhedsrådgiver, **Claus Bindeslev**, strategisk rådgiver, **Hjalte Aaberg**, Region Hovedstaden, **Jesper Nygård**, Realdania, **Lars Ohnemus**, direktør, **Lars Wilms**, Egedal Kommune, **Lone Wiggers**, C.F. Møllers Tegnestue, **Margrethe Vestager**, økonomi- og indenrigsminister, **Maria Rørbye Rønn**, DR, **Michael Christiansen**, bestyrelsesformand, **Mogens Lykketoft**, politiker, **Niels Lan Doky**, musiker, **Per Christiansen**, Region Nordjylland, **Per Hansen**, DJØF, **Poul Pedersen**, Thise Mejeri, **Ritt Bjerregaard**, politiker, **Simone Åberg Kærn**, kunstner, **Sinne Backs Conan**, chefrådgiver, **William Rentzmann**, tidl. Kriminalforsorgen, deltagere i **Ledelsesrum 1**

Artikler:	Medvirkende:	Det siger de i dette nummer:
4–11 Velfærdssamfundet 2014 Hvad er de nye muligheder og udfordringer?	5 Jesper Nygard 7 Mogens Lykketoft 9 Carsten Orth Gaarn-Larsen	»Grundlæggende er der brug for at nytænke ledelse i det kommunale og statslige, så målene fremstår lysende klare.« Anders Eldrup, tidl. departementschef i Finansministeriet og adm. direktør i DONG Energy
12–23 Strategi og ledelse Hvad skal der til for at forandre?	10 Anders Eldrup 12 Michael Christiansen 16 Ritt Bjerregaard 18 Maria Rørbye Rønn	»Jeg vil jo ikke have mere af det samme, jeg vil have mere af noget andet. Det er enormt svært at beskrive i en resultatmodelkontrakt, for det ender altid i matematik.« Carsten Haurum, adm. direktør i Kultur- og Fritidsforvaltningen i Københavns Kommune
24–26 Fra modstand til medvind Om at overbevise andre	20 Lars Ohnemus 22 Palle Lundberg 24 Simone Aaberg Kærn 27 Christian Jæhger	
27 Mål og formål Der er afgørende forskel	28 Hjalte Aaberg 30 Birgit Fogh Rasmussen 33 Bo Rasmussen 34 Per Hansen 37 Carsten Haurum 39 Per Christiansen	»Lad os bruge meget mere tid på at finde ud af, hvad vi vil. I stedet for ét-års budgetter, så skal vi arbejde med tre-fire-års budgetter. Hvad er vores strategi, hvordan vil vi være som lokalsamfund?« Margrethe Vestager, økonomi- og indenrigsminister
28–33 Forvaltningen har ordet Hvad er forvaltningens status på velfærdssamfundet?	41 William Rentzmann 44 Niels Lan Doky 46 Margrethe Vestager 46 Lars Wilms 46 Claus Bindslev 55 Sinne Backs Conan 56 Lone Wiggers 59 Poul Pedersen 60 Jørgen Krogh	»Der er blevet talt en del om borger-involvering, men spørgsmålet er, om vi skulle vende den om og begynde at tale om kommuneinvolvering? Hvornår skal kommunen egentlig ind?« Lars Wilms, kommunaldirektør i Egedal Kommune
34–35 Frem i rampelyset Offentlige ledere skal deltage mere		
36–43 Ledelse af velfærd Hvordan leder man bedst i det offentlige?		
44–45 Kreativ på kommando Innovation fra 9 til 16		
46-53 Rundbordssamtalen Hvor er velfærdssamfundet på vej hen?		
54–59 Erhvervslivet har ordet Hvad er erhvervslivets status på velfærdssamfundet?		»Velfærdsstaten og velfærdssamfundet som idé og projekt vil ikke blive rokket. Men det befinder sig i en relativt alvorlig krise.« Michael Christiansen, bestyrelsesformand i DR
60 God erhvervsstrategi Hvad gør de i Herning?		
61 Om ledelse Fem tip til inspiration		
62–66 Ledelsesrum1 Reportage fra strategiudvikling i praksis		
67 Kolofon		

I TOPLEDERENS MASKINRUM

Der er ved at ske et paradigmeskift i danskernes opfattelse af velfærdssamfundet, og hvordan vi skal lede, forandre og tilpasse det til nye tider. Forholdet mellem borgerne, det offentlige og erhvervslivet er under forandring, og alle skal finde deres nye roller. Derfor er der behov for at udfordre vanetænkning og se de muligheder, der er i samspillet mellem borgere, erhvervsliv, politikere og forvaltning.

I dette magasin kommer erfaringerne til orde.

Væksthus for Ledelse har interviewet en række af de mest proaktive topledere om deres erfaringer med, hvad der sker i forvaltningen – velfærdssamfundets maskinrum – set fra deres perspektiv. Der er en gennemgående opfattelse af, at der er et behov og en mulighed for, at vi tænker velfærdssamfundet anderledes, end vi plejer i forhold til de udfordringer, vi står over for. I magasinet tages udfordringerne op og nye løsninger udledes med udgangspunkt i succesfulde cases.

Magasinet har søgt inspirationen bredt – fra regioner, kommuner, erhvervsliv og organisationer – fra Lemvig til København, Realdania til Danmarks Radio, arkitekten til jægersoldaten og kommunaldirektøren til forretningsmanden.

Væksthuset vil med magasinet inspirere og opfordre topledere i det offentlige til at dele erfaringer og nye løsninger.

Tak til alle de ledere, der har medvirket i magasinet og delt deres erfaringer.

God læselyst!

Sine Sunesen, KL, FORMAND
Bodil Otto, KTO, NÆSTFORMAND

VELFÆRDSSAMFUNDET

2014

Hvor er velfærdssamfundet på vej hen?
Hvor er de nye muligheder?
Hvad er de største udfordringer?

MASKINRUMMET

opsøgte holdninger og erfaringer, uforbeholdne
meninger og indspark fra fire eksperter og aktører
i og omkring velfærdens maskinrum.



1 JESPER NYGÅRD 2 MOGENS LYKKETOFT 3 CARSTEN ORTH GAARN-LARSEN 4 ANDERS ELDRUP

1 2 3 4

JESPER NYGÅRD

Administrerende direktør i Realdania

Velfærd tages for givet, og vi har glemt, hvorfor vi har det. Men hvad skal samfundet løse, og hvad skal vi selv klare? Og hvordan løses problemerne i fællesskab?

Hvad er velfærdssamfundets udfordringer?

”Det er i mine øjne den modsætning, der er mellem, hvad samfundet kan levere, og hvad borgerne forventer, at det skal levere. Vi har udviklet et af verdens allerstærkeste sikkerhedsnet og et af verdens allerbedste samfund, som jeg personligt synes, at vi skal gøre rigtig meget for at passe på og udvikle. Vi får nogle fantastiske værdier i vores samfund som resultat af, at der er plads til alle, og at alle har lige og fri adgang til en række ting. Men en af de helt store udfordringer er, at vi har glemt fortællingen om, hvorfor vi har det her samfund. Der er rigtig mange, der tager tingene for givet, og vi evner i virkeligheden ikke som enkeltindivider og som samfund at få den fortælling bragt videre til hinanden og til vores børn. Jeg er født og opvokset i Nykøbing Falster og husker en samtale, jeg havde med min mormor, da jeg var en syv-otte årig knægt. Hun fortalte mig om et nyt stort hus, som man var ved at opføre ved siden af vores. Det var til Kildeskattevæsenet – i gamle dage blev skatten jo ikke trukket automatisk. Man fik udbetalt sin løn, og så gik man hen og betalte skatten til det offentlige på et kontor. I slutningen af 1960’erne indførte man kildeskattesystemet, som vi kender i dag. Jeg lyttede til hende, men kunne dog ikke helt forstå det med skat, eller hvad det var for et hus. Så sagde min mormor i en eneste værdibase-ret sætning, hvorfor man opkrævede de penge: De skulle bruges til kommunen – og ’kommune’ var det latinske ord for



■ JESPER NYGÅRD

Født 1961, adm. direktør i Realdania. Fra 1996 til 2013 adm. direktør for boligselskabet KAB.

Uddannet cand.scient.adm. fra Roskilde Universitet. Har tidligere været formand for bl.a. Boligselskabernes Landsforening, Boligselskabet AKB, Landsbyggefondens og Byfornyelsesselskabet. Bestyrelsesmedlem i Fonden for Socialt Ansvar.

Spillede med i Erik Clausens film ”Vil-la Paranoia”, hvor han var socialdirektør Halberg.

Startede eget firma, Skræddersyet elektronik, som 13-årig, så han kunne hjælpe kunder og venner med mindre elektroniske løsninger til elektriske togbaner, adgangskontrol til døre m.v. – og selv købe billige dele.

Spillede amerikansk fodbold i Tulsa, Oklahoma, USA i sæsonen 1979-80. Blev tilbudt et scholarship som kicker på et stort amerikansk universitetshold, men takkede nej og vendte hjem til Rysensteen Gymnasium i stedet.

Glødende Brøndby-fan.

fællesskab – noget, man skal passe på og bruge – men aldrig misbruge. Den sætning tænker jeg tit på. Men evner vi som samfund i 2014 at få den fortælling med? At velfærdssamfundet er noget, som vores forældre og bedsteforældre har kæmpet for? At vi gerne vil have et samfund, hvor vi passer på hinanden, og at det er et samfund, som vi skal bruge, men ikke misbruge? Den fortælling synes jeg stille og roligt er gledet ud med badevandet – og det tror jeg i virkeligheden er velfærdsstatens største udfordring. Vi tager tingene for givet og har glemt, hvorfor vi har det sådan.”

Hvordan kommer vi tilbage på sporet?

”Når folk vil have mere, end velfærdsstaten kan levere, så har du populært sagt et stykke med bart. Det bliver vi nødt til at diskutere, hvordan vi håndterer. Hvis vi bare tager for givet, at der er en offentlig sektor, der kan levere alle de ydelser, som vi forventer, som vi har vænnet os til, og som vi hele tiden øger presset på, så går det galt. Derfor må vi bringe os selv og hinanden mere i spil til i fællesskab at løse problemerne. Vi siger ofte, når vi oplever, at noget er galt: ’Nogen må gøre noget.’ Men ’nogen’ er stort set aldrig én selv. ’Nogen’ er alt for ofte blevet synonym med kommunen. Hvis vi hele tiden skubber ansvaret over til andre, så går det galt.”

Hvad er mulighederne?

”I mine øjne er mulighederne kolossale, hvis vi tør. Der er masser af muligheder for, at vi selv gør noget. Det oplever vi fx i Realdania med ildsjæle, der gør

■ REALDANIA

Erhvervsdrivende forening etableret i 2000 ved salget af Realkredit Danmark til Danske Bank, idet medlemsformuen i Foreningen RealDanmark på ca. 10 mia. kr. ifølge lovgivningen skulle anvendes til velgørende formål. Målt på kapital er den verdens 28. største velgørende fond og verdens største med arkitektur som støtteområde. Siden 2000 har Realdania støttet flere end 2.300 projekter med knap 15 mia. kr. og derudover betalt godt 2 mia. kr. i skat. Formuen i Realdania var med udgangen af 2012 knap 17 mia. kr.

en forskel ude i lokalsamfundene. Det er en kæmpe gruppe mennesker, hvor man med små bevillinger og bidrag kan bringe folk sammen og få ting til at ske. Idrætslivet, boligbevægelsen, kulturarven, sundhedsvæsenet. Jeg var selv indlagt i foråret for galdesten og oplevede en række frivillige på Hillerød Sygehus, der hjalp personalet. Der samme ser vi på hospicer rundt om i landet, hvor de professionelle bliver afløst af frivillige. Det er jo ikke, fordi en masse arbejdspladser i det offentlige skal nedlægges – eller at den offentlige sektor skal skæres ned – men det handler om at skabe en bedre balance mellem det, vi kan selv, og det, vi kan som samfund. Der er rigtig mange gode eksempler, hvor kommuner orkestrerer samarbejdet mellem civilsamfundet og erhvervslivet – med stor gensidig respekt. Hvis vi tør tage diskussionen om, hvad samfundet skal løse, og hvad vi selv skal løse – og på kryds og tværs af de sektorer, så kan jeg sagtens se, at vi kan bevare dette samfunds værdier på sigt.”

Hvor ligger Danmarks nichemuligheder ude i verden?

”The Economist havde i forsommeren et helt tema om, hvordan vi gør tingene i Skandinavien. Det er en påmindelse om, at der er mange lande, der kigger beundrende på vores model. Vi er vanvittigt dygtige til at samarbejde og til at finde løsninger. Vi er også dygtige til at bygge boliger og lave hele driften omkring de boliger – fx i forbindelse med ældrepleje. I hele det felt er der et enormt eksportpotentiale.”

Du har vakt opsigts med dine tanker om det sociale enzym – hvad er det?

”Det sociale enzym er opstået, fordi jeg har arbejdet i den danske almene bolig-

sektor og derigennem har haft en unik udkigspost til både den offentlige sektor og erhvervslivet, men særligt til civilsamfundet. Blandt andet har jeg været bestyrelsesmedlem i Fonden for Socialt Ansvar i en årrække. Det er en lille fond stiftet af en række engagerede fonde, virksomheder og enkeltpersoner, der blandt andet driver Natteravnene, Erhvervs guiderne, bydelsmødre m.v. Natteravnene er en organisation, der består af frivillige, typisk forældre, der hjælper og guider unge i nattelivet. Jeg har er-

»Debatten om velfærdsstatens fremtid handler ikke bare om at få velfærdsstaten til at eksistere på sigt – den handler især om, at der er nogle steder, hvor vi løser opgaven bedst, hvis vi gør det sammen på tværs af sektorerne.«

kendt, at vi kan løse en lang række ting i fællesskab meget bedre, end hvis vi prøver hver for sig. Det er ret banalt, men sandt. For mig handler debatten om velfærdsstatens fremtid ikke bare om at få velfærdsstaten til at eksistere på sigt – den handler især om, at der er nogle steder, hvor vi løser opgaven bedst, hvis vi gør det sammen på tværs af sektorerne. De projekter, som jeg nævner i udgivelsen ”Det sociale enzym”, handler om det, der får sektorernes tandhjul til at snurre rundt. Når vi samarbejder og tør nedbryde ideologiske barrierer, om hvem der skal udføre en given opgave, vil man snart opdage, at to plus to ofte er mere end fire. Natteravnene er et godt eksem-

pel på den logik. Det er et projekt, hvor politi, sociale myndigheder, fonde, virksomheder og privatpersoner samarbejder om at finde en løsning på et problem. I det krydsfelt opstår energi. Der er i dag 10.000 danskere, der går Natteravn. Det er organiseret i flere end 200 foreninger på landsplan, men der er kun en lille håndfuld ansatte til at tage vare på det hele, fordi man har lavet en smart franchise-model. Det er ubureaukratisk, det er enkelt, det frisætter energi, og folk synes i den grad, at de gør nytte. Min pointe er, at hvis det bare havde været et antal ekstra politibetjente eller kommunalt ansatte gademedarbejdere, så havde det helt sikkert været fint, men det havde ikke frisat den energi, som opstår, når mennesker selv tager ansvar.”

Kan du give et eksempel?

”Jeg forsøgte i mit tidligere virke i KAB at hjælpe beboere med gældsrådgivning – så færre blev sat på gaden. Et af Danmarks største advokatfirmaer, Leth, og et af Danmarks største revisionsfirmaer, Ernst & Young, tilbød i den forbindelse vederlagsfrit deres hjælp. De leverede nogle af deres dygtigste medarbejdere for at hjælpe nogle beboere, som havde brug for hjælp. Det er et eksempel på virksomheder, der ikke blot siger, at de udviser samfundsansvar, men som rent faktisk gør noget. Når virksomheder yder denne type bidrag til con amore-projekter, så giver det større livskvalitet og større engagement i virksomheden – og bidrager sikkert også til, at medarbejderne giver den en ekstra skalle. Det er deres måde at give lidt igen til det samfund, som jo også har givet dem en uddannelse. Det tror jeg – helt banalt – skaber glæde og begejstring.” ■

1 2 3 4

MOGENS LYKKETOFT

Formand for Folketinget

Velfærdsmodellen er konkurrencedygtig, så længe vi sørger for, at alle får ordentlige kompetencer. Danmark har ikke brug for mindre stat fremover, men mere stat.

Hvordan ser du velfærdssamfundets udfordringer og muligheder nu?

”Det har altid været en grundtanke i den danske velfærdsmodel, at vi ikke ville begive os ind i en konkurrence med lavtlønslande på løn – men at vi ville sørge for at understøtte, at alle mennesker havde kvalifikationerne til at gå på arbejde til en anstændig løn. Den udfordring er ikke blevet mindre i dag. Man taler meget om, at der bliver mangel på arbejdskraft fremover, men det er ikke sikkert, at det holder. Jeg tror, at ældregenerationen af egen fri vilje bliver længere på arbejdsmarkedet, fordi de er sundere og bedre uddannede end tidligere. Desuden er der en åbenhed over for at fastholde ældre på arbejdsmarkedet, som ikke var der for 10 år siden. Men udfordringen kan være, at vi havner i en situation, hvor vi de næste 10-15 år mangler 200.000 danskere med de rette kvalifikationer – og samtidig har et tilsvarende

■ **MOGENS LYKKETOFT**

Socialdemokrat, født 1946, cand.polit., formand for Folketinget, forhenværende udenrigs-, finans- og skateminister. Siden 2010 fast kommentator på det ugentlige udenrigsmagasinet Ellemann/Lykketoft på TV 2 NEWS.

Kajakroer om sommeren, cykler 30 km dagligt til og fra arbejde. Skrev som 14-årig sin egen verdenshistorie om perioden 1945-60.

antal ledige, fordi de ikke har de rette kvalifikationer. Vores velfærdsmodel er konkurrencedygtig, så længe vi sørger for, at alle får ordentlige kompetencer. Vi har ikke brug for mindre stat fremover, men mere stat. Det er staten, der skal sikre, at vi kan opkvalificere arbejdsstyrken. Det er nødvendigt for at holde vores konkurrenceevne på det globale marked, og det bliver en af velfærdsstatens nøgleopgaver. Det er også noget af det, beskæftigelsesminister Mette Frederiksen slår an i forhold til de ledige nu, men det stikker i virkeligheden endnu dybere – for det er os alle sammen, der skal kunne noget mere, end vi kan i dag. Alle kan ikke lære det samme, men alle kan lære noget mere, end de kan i dag. Opgaven med at sørge for, at vi har en tilstrækkelig konkurrencedygtig arbejdsstyrke, løser virksomhederne ikke på egen hånd. Det kræver en stærk stat. I det omfang det lykkes – i tilstrækkeligt omfang og i godt samarbejde med virksomhederne – så er der en masse udgifter til passiv forsørgelse, der vil blive sparet.”

Du siger, vi har brug for mere stat i de kommende år, kan du uddybe det?

”Forudsætningen for, at vi kan bevare et velfærdssamfund – også forstået som et samfund med en rimelig høj realløn og høj beskæftigelse – er, at vi er i stand til at lægge os i spidsen med hensyn til produktivitet og værdiforøgelse. Det vigtigste er uddannelse, forskning og udvikling i et tæt samarbejde mellem stat og det private erhvervsliv. Statens rolle i Danmark må nødvendigvis være større her end i mange andre lande af den enkle grund, at virksomhederne her er mindre. I Sverige og Tyskland har man mange store virksomheder med så mange ressourcer, at de selv kan investere internt i forskning og uddannelse. Danmark adskiller sig fra de lande ved, at langt den største del af den private beskæftigelse er i små og mellemstore virksomheder.



»Det særegne ved Danmark er, at vi har været fremgangsrige på områder, som vi historisk set har prioriteret af hensyn til vores egen befolkning.«

Det er en tilpasningsdygtig virksomhedsstruktur, som også giver os nogle fordele. Mens mange lande med store virksomheder i meget gamle industrier har haft større problemer med modernisering, end vi har haft med vores mange små, innovative og fleksible virksomheder. Den anden side er, at de ikke i samme omfang kan løfte uddannelses- og forskningsopgaven, som store virksomheder kan. Derfor er vi nødt til at have en stat, der bakker mere op, hvis vi skal være konkurrencedygtige.”

Hvor ligger Danmarks muligheder i forhold til udlandet?

”Vores vækstmuligheder ligger på et meget bredt felt, men grundlæggende skal vi leve af høj kvalitet. Det særegne ved Danmark er, at vi har været fremgangsrige på områder, som vi historisk set har prioriteret af hensyn til vores egen befolkning. Først var det sundhedsvæsenet, så medicinalindustrien, siden vedvarende energi. Hver gang vi har prioriteret nogle ting tidligt og højt af hensyn til udviklingen i Danmark – hvad enten det var befolkningens sundhedstilstand, bæredygtighed eller andet – har vi været i stand til at vinde vigtige niches på verdensmarkedet. Det er ikke tilfældigt, at danske høreapparater både er dyrere og mere avancerede, men også fås i enkle udgaver, som mennesker i den 3. verden har råd til at købe. Virksomheder som Oticon har været uhyre succesrige, fordi det er noget, vi har prioriteret skulle være i orden for vore egne borgere. Hele feltet af bæredygtig teknologi og energiforsyning – og hele sundhedskomplekset – vil være vigtige brikker fremover. Vi har også en vigtig fødevarerindustri, der kan producere rene fødevarer til lande, hvor forbrugerne i stigende grad efterspørger den type varer. Der er fx ingen tvivl om, at landbruget kan få en større niche i Kina, hvor dele af den voksende middelklasse med god grund er begyndt at blive bekymret for deres fødevarerikkerhed. Danmark har mulighed for at komme endnu mere ind på det marked.”



Hvor ser du, velfærdssamfundet er på vej hen?

”Hvor vidt velfærdssamfundet – forstået som en universel sikring og udligning, sådan som det har været tænkt oprindeligt – er levedygtigt eller ej, er et spørgsmål om, der er folkelig opbakning. Det er ikke et spørgsmål om, at globaliseringen tager det fra os. Jeg er optimistisk på dets vegne. Jeg tror både, at det er levedygtigt, fordi folk ønsker, at vi skal bevare de grundtræk i velfærdsmodellen, og fordi en nøgtern analyse også siger, at det historisk har gjort vores samfund så konkurrencedygtigt.” ■

1 2 3 4

CARSTEN ORTH GAARN-LARSEN

Direktør i Højteknologifonden

Vi skal blive bedre til at tage en god løsning og lave den om til en forretning. Og mere villige til at udforske og eksperimentere.

Hvad er velfærdssamfundets største udfordringer og muligheder?

”Vores velfærdssamfund undergår nogle spændende transformationer i disse år. Det er min oplevelse, at virksomheder og universiteter samt øvrige videninstitutioner er rykket tættere på hinanden. Alle kan se, at vi har en global udfordring. Alligevel skriver blandt andet The Economist om den skandinaviske velfærdsmodel som et forbillede. Vores modernisering af velfærdsstaten har sågar fået sit eget begreb: ’Getting to Denmark.’ Det ændrer dog ikke ved, at vi står over for en stor udfordring. Vi kan fx ikke blive ved med at udvide den offentlige sektor. Vi skal gennemføre nogle vanskelige reformer fremover. Det handler både om, at vi får mere for pengene, og at vi tænker i nye baner. Hvis man tager teknologi-elementet, så er en af udfordringerne at gøre samarbejdet mellem den offentlige og den private sektor endnu bedre. Heldigvis lader det til, at de to sektorer tager hinanden mere seriøst end tidligere. Vi har også den fordel i Danmark, at der er tillid mellem vores institutioner, mellem erhvervsliv og borgere. Det er et kæmpe plus, når man skal finde nye løsninger. Det svære bliver nok især at åbne den offentlige sektor op for øget samarbejde med private virksomheder. Hvordan gør man det uden at kompromittere nogle af de ting, som det offentlige har holdt fanen højt på for at kunne give høj service til alle og sørge for fair og retfærdige systemer? Det er i sandhed en udfordring – men vi kommer ikke uden om den.”

Hvordan kan det offentlige og det private lære af hinanden?

”Vi har mange eksempler på, hvordan de to sektorer lærer af hinanden. Det sker fx, når en forsker kommer ud i en virksomhed og ser, hvordan forskning reelt bruges i en produktionssammenhæng. Hvad er kundernes feedback? Hvad er kravene? Her må man skelne. Ét er at lave videnskab – science – noget andet er at lave teknologi – engineering. Engineering er noget, man kan lave produkter på, og som kan bruges til at løse problemer.

■ CARSTEN ORTH GAARN-LARSEN

Født 1966. Direktør i Højteknologifonden og president elect 2014-2017 i Akademiet for de Tekniske Videnskaber. Har tidligere haft lederstillinger i TDC og har videreuddannet sig på blandt andet Harvard og MIT i USA. Drømte som dreng om at blive atomfysiker.

■ HØJTEKNOLOGIFONDEN

Tilbyder virksomheder og universiteter risikovillige investeringer og rammer til at føre den gode idé ud i livet. Fonden har foretaget 238 investeringer i højteknologiske projekter, platforme og erhvervspostdocs. Det samlede budget er på 5,3 mia. kr., hvoraf 2,7 mia. kr. kommer fra Højteknologifonden. Projekterne er flerårige, og fonden har til dato udbetalt 1,5 mia. kr. til aktiv forskning.



Science har det med at være mere teoretisk funderet: Hvis du kan vise, at du kunne lave den første prototype og dokumentere det, så har du bevist din pointe. Og det kan måske lyde let, men det er det på ingen måde. Dén skelnen mellem videnskab og teknologi bruger vi meget tid på i Højteknologifonden. Hvad får vi ud af det, når vi investerer i det? Engineering handler om din evne til at sammenstille ting og tage viden fra humaniora, samfundsfagene og naturvidenskaberne og finde løsninger, som kan sælges. Vi har historisk set været rigtig skrappe i Danmark til at lave god science. Men vi har været knap så blændende til at omforme det til teknologi, til noget, der virker i praksis. Det er i mine øjne en stor del af det, som velfærdsproblematikken handler om.”

Hvor mener du, at man skal fokusere indsatsen?

”Hvis der er et innovationspotentiale og et potentiale for vækst og omprioriteringer ved brug af ny teknologi, så skal vi gribe chancen. Vi sidder fx med i Det Nationale Samarbejdsforum for Sundhedsforskning og har en arbejdsgruppe, der ser på udfordringer i sundhedssektoren. Sundhedssektoren er allerede stærkt digitaliseret, så fundamentet for at være innovative er til stede i Danmark. Det vanskelige er at skabe værdi. På engelsk taler man om ’value creation’: Du skaber værdi ved at lave en god løsning. Det rigtigt svære er imidlertid, hvordan du laver ’value capture’, hvordan du tjener penge på den gode løsning. Vi skal blive bedre til sidstnævnte. Ja, vi kan godt lave én løsning til fx sygehus- eller plejesektoren, og så kan alle stå og klappe og sige: ’Nej, hvor var den god.’ Men at lave 100 af den slags løsninger, så der er nogen, der kan skabe en virksomhed, rationalisere processen eller give bedre service til billigere penge, det er vanskeligt. Hvis vi tager vækstbrillerne på, så skal vi blive bedre til at tage én god løsning og lave den om til en forretning.” ■



1 2 3 4

ANDERS ELDRUP

Bestyrelsesformand, tidl. departementschef i Finansministeriet
og tidl. adm. direktør i DONG Energy

Der er brug for nye metodikker for at tilpasse samfundet de nye vilkår. Problemerne kan ikke løses med marginale ændringer, så de offentlige ledere må spørge sig selv, hvordan man laver markante ændringer uden at amputere velfærdssamfundet.

Hvad er velfærdssamfundets største udfordringer, som du ser det?

”Globaliseringen har ændret spillereglerne, så vi ikke længere selvstændigt kan beslutte, hvor meget vi vil sætte indtægterne op. Vi er fx nødt til at sætte vores skattetryk på et niveau, der flugter med udlandet. Vores uddannelsessystem er ikke godt nok. I en stadig mere globaliseret verden bliver vi nødt til at have et uddannelsessystem, der performer bedre end i dag. Det gælder både folkeskolen og universiteterne. Hvis vi ser på energi-spørgsmålet, så har vi længe nydt godt af, at vi havde egen energi fra Nord-søen, men i fremtiden skal vi til at importere energi. Vi ved også, at demografien er

afgørende imod os. Der skal bruges penge på at forny vores aldrende infrastruktur. Vores velstand er kort sagt klemmt i disse år. Indtægterne er faldende og udgifterne stigende. Det er et regnskab, som over tid ikke vil gå op. Så kan man spørge sig selv, om man på kort sigt kan løse det ved løbende at lave udgiftsreduktioner – men jeg tror ikke, at vi kan få ligningen til at gå op på langt sigt. Der er brug for større ændringer.”

Hvilke råd ville du give de offentlige ledere?

”De skal gøre op med sig selv, at det ikke bliver business as usual. Vi er nødt til at finde nogle nye metodikker for at tilpasse os de nye vilkår. Hvis man erkender, at vi ikke kan løse problemerne ved at lave

marginale ændringer – så må man spørge sig selv, hvordan man laver markante ændringer uden at amputere velfærdssamfundet. Vi har før lavet store strukturelle ændringer, som aflastede de offentlige budgetter. Da jeg i 1987 var med til at igangsætte arbejdsmarkedspensionen, blev det en meget større succes, end vi havde regnet med. Det blev i virkeligheden til den situation, som vi har i dag, hvor alderspensionen kun er en begrænset opgave for det offentlige. Hovedparten af alderspensioneringen har de enkelte lønmodtagere selv taget ansvar for gennem deres arbejdsmarkedspensioner. Det har betydet en rigtig stor aflastning i de offentlige budgetter, at folk i dag stort set selv sørger for deres egen alderspensionering. Det er bygget gradvist op over de sidste 15-20 år og er en meget stor ændring. I den klassiske model var det som bekendt staten, der sørgede for pensionen. Alligevel har vi et godt pensionssystem i dag, det er tilmed udnævnt til at være verdens bedste pensionssystem. Det viser, at man godt kan lave grundlæggende om på velfærdssystemet uden at ødelægge det.

Et andet og lidt mindre eksempel er, da Svend Auken indførte PSO-afgiften. Det betød, at elbrugerne betalte til en særlig PSO-fond, som så finansierede den grønne omstilling. Det var en måde at holde et stort udgiftsområde uden for de offentlige budgetter og i stedet lade elbrugerne betale via en fond, der styrer udbygningen af vindmøller og anden grøn energi.

Begge er eksempler på store strukturændringer, som har solide fingeraftryk på de offentlige budgetter og derfor hjælper til den tilpasning, der er nødvendig fremover. Det er den slags reformer, vi skal have nogle stykker af for at få ligevægt i regnskabet fremover. Men vi skal have fundet ud af at gøre det på en måde, så vi ikke ødelægger velfærdssamfundet.”

Hvad kan vi lære af udlandet?

”Hvis vi kigger til udlandet, er der en helt anden rollefordeling mellem, hvad det

offentlige gør, og hvad familierne gør. Det kan vi lære af. Bare se den måde, vi forholder os til vores ældre på. I mange andre lande er det familierne, der træder til i første omgang, når de ældre ikke kan klare dagen og vejen selv. I Danmark har vi valgt at sige, at det er staten, der skal træde til. Vi bliver nok nødt til at se lidt til, hvordan man gør i udlandet. Større frivillighed lyder måske svært, men hvis man ser på idrætsområdet, så har vi i Danmark en udbredt tradition for idrætsledere, som ikke får en krone for deres indsats. Der har vi bestemt, at det ikke skal være staten, men frivillige, der tager sig af det. Skulle vi have fulgt den klassiske model, så skulle vi have ladet staten betale idrætslederne timeløn. Men der har vi holdt os helt ude af det som samfund og sagt, at det er et privat engagement. Det forbløffende er, at det fungerer så godt. Det er blot ét eksempel i Danmark på, at det frivillige engagement kan lykkes.”

Hvordan kan kommunerne bidrage til bedre samarbejde med erhvervslivet?

”Kommunalreformen har medført, at en række opgaver, som tidligere var statslige, i dag hører under kommunerne. Det betyder, at kommunerne i dag står for mange store offentlige driftsudgifter. Det, som vi måske ikke har gjort helt færdigt i reformen, er at skubbe det en tand længere ud: Den kommunale politiker er nemlig både myndighed og driftsansvarlig. I den forstand har kommunalpolitikere to kasketter på. Jeg tror, at der er brug for en kommunalreform nummer tre eller fire, hvor man fastlægger, at kommunernes rolle er at være myndighed – og så skubber driftsopgaverne ud i andet regi. Hvis man tager en ting som affaldshåndtering, så er det kommunerne, som fastsætter reglerne for indsamling af affald i villakvarterne osv. Men de er samtidig også driftsherrer af affaldsforbrændingsanlæg. Det kan være et problem. I øjeblikket er der fx en debat om, at der skal forbrændes mindre – og så står kommunerne i en dobbeltrol-

le. På den ene side skal de sortere mere og genbruge, men hvis de gør det, skylder de sig selv i foden. Det er jo kommunerne selv, der ejer og driver anlæggene, hvor man så kommer til at mangle affald. Vi har kort sagt brug for, at kommunerne trækker sig lidt tilbage og sørger for, at der er de rigtige regler – men det er ikke dem, der skal drive tingene. Det må nogle private tage sig af efter nogle regler, som kommunerne fastsætter.

Man kunne også passende redefinere kommunernes rolle i forhold til folkeskolen. Hvad er den ægte, interessante og vigtige opgave for en kommune i forhold til folkeskolen? Det er at sørge for, at der er topkvalificerede lærere, at der er gode ledere etc. – det er ikke nødvendigvis en

»Grundlæggende er der brug for at nytænke ledelse i det kommunale og statslige, så målene fremstår lysende klare.«

kommunal kerneopgave at bygge en skole, drive den og rengøre den. Det er heller ikke sikkert, at kommunen er særlig god til det. Det forvirrer begreberne, hvis man skal kunne det hele i kommunen. Kommunen kunne stå for indholdet i skolerne og overlade rammerne til andre.”

Hvad kræver det af offentlige ledere at navigere i den her brydningstid?

”Der er behov for at præcisere, hvad kerne er i kommunal velfærdsaktivitet, og hvad der med fordel kan flyttes ud af det skattefinansierede område. Dette både for at aflaste trykket på skatterne, men også så kommunen kan fokusere på det, som er vigtigt, nemlig den egentlige velfærdsydelse. Sådan som det er nu, er kommunalbestyrelserne både regelforvaltere og administratorer. Der er brug for en styrereform i kommunerne, der præciserer, hvad der er kommunalbestyrelsens opgaver.”

Hvad kan det offentlige lære af det private?


”Man kan ikke sige, at det offentlige bare skal gøre som det private, for forholdene er for forskellige. Men derfor kan man godt lære af hinanden. Den private sektor har det nemmere, for i bund og grund er der kun et mål: bundlinjen. Det offentlige er mere indviklet. I det private arbejder man blandt andet med performance management og KPI. I DONG skal en leder fx kende sine succeskriterier, sin KPI, men der må ikke være mere end tre-fem mål for, hvad vedkommende skal nå inden for det næste år. Ellers mister det sin slagkraft. I min tid i Finansministeriet forsøgte vi at indføre den slags resultatskaber i form af resultatkontrakter og resultatløns, men vi havde ikke meget held med det. Der har den offentlige sektor været slem til at sætte alt for mange mål op med det resultat, at der ikke rigtigt kom noget ud af det. Men grundlæggende er der brug for at nytænke ledelse i det kommunale og statslige, så målene fremstår lysende klare.”

Hvad kan erhvervslivet gøre bedre for at bidrage til fremtidens velfærdssamfund?

”En af velfærdssamfundets udfordringer bliver at håndtere en stigende andel ældre borgere. Det vil øge presset på sundhedssektoren, og heri ligger en enormt vigtig opgave for det offentlige og det private. De må i fællesskab finde ud af – og i god tid, inden vi står midt i suppedasen – hvordan vi udvikler nye velfærdsydelser til de ældre. Vores ældre medborgere skal fremover i større grad end før kunne klare sig selv – for vi får ikke råd til, at fremtidens gamle får lige så mange skattekrone som fortidens.” ■

■ ANDERS ELDRUP

Født 1948. Tidligere departementschef i Finansministeriet og tidl. adm. direktør i DONG Energy. Har en række bestyrelsesposter. Fem pensionselskaber har i 2013 sat Anders Eldrup og Nordeas tidligere direktør Peter Schütze i spidsen for et udredningsarbejde, som skal afklare, om og hvordan offentlige-private partnerskaber (OPP) kan bruges i konkrete infrastrukturprojekter i Danmark.

A close-up portrait of an elderly man with white hair and blue eyes, looking directly at the camera with a serious expression. He is wearing a dark blue sweater over a light blue collared shirt. The background is blurred, showing what appears to be a bookshelf.

OM AT PLANLÆGGE OG EKSEKVERE

GOD STRATEGI OG LEDELSE — HVAD ER DET?

Hvad skal der til for at lave mærkbare forandringer i velfærdsdanmark og institutionerne her i landet? Maskinrummet har spurgt **MICHAEL CHRISTIANSEN, RITT BJERREGAARD, MARIA RØRBYE RØNN, LARS OHNEMUS** og **PALLE LUNDBERG** – fem markante ledere med hver deres indgangsvinkel.

1 2 3 4 5

MICHAEL CHRISTIANSEN

Bestyrelsesformand i DR

Velfærdssamfundets krise er relativt alvorlig og består af tre dele. Vi skal igennem en smertelig proces. Og med hensyn til ledelse er der brug for tillid og frihed under ansvar.

Hvor er velfærdssamfundet på vej hen?
"Velfærdssamfundet er kommet for at blive. Det har en bred og velbegrundet accept i befolkningen. Det er del af den danske velstandsdefinition, at hvis der er et sikkerhedsnet under os alle sammen, så er det også det, der tjener samfundets interesser bedst – både økonomisk og i forhold til en social balance. Jeg er sikker på, at velfærdsstaten og velfærdssamfundet som idé og projekt ikke vil blive rokket. Men det befinder sig i en krise. Man kan diskutere dybden af den, men set fra mit synspunkt er det en relativ alvorlig krise. Den består af tre dele.

For det første er der overordnet både et finansieringsproblem og et legitimitetsproblem. Finansieringsproblemet er alle klar over. Og så tror jeg, der er store dele af befolkningen, der mener, at velfærdsstaten er blevet for large med hensyn til fordelingen af ydelser. Jeg tror, der er almindelig enighed om, at det er hovedproblemet, men der er slet ikke enighed om, hvordan man så reparerer det. Hvordan kan vi forbedre ydelserne til alle dem, der virkelig har behov, og tage ydelserne fra dem, der har mindre behov? Det er en smertelig proces.

Den anden del af velfærdssamfundets krise består i, at den offentlige sektor har utrolig svært ved at lede sig selv i disse år. Og det skyldes to ting: De ledelsessystemer, man anvendte for 20-30 år siden, kan ikke rigtig anvendes i dag. Og det private erhvervsledelsessystemer, som har deres udgangspunkt i begrebet bottom line – en klar definition af, hvad det er, der skal ydes – kan ikke anvendes i den offentlige sektor. Den offentlige sektor er jaget af New Public Management-tanker om at gøre sig selv mere effektiv, men i virkeligheden savner sektoren instrumenter, der gør, at man både kan bevare incitamenterne i den offentlige sektor – glæden ved at være der – og samtidig optræde økonomisk. Det er et krydsfelt, som man ikke har fundet løsningen på, og som formentlig

■ **Michael Christiansen**
Departementschef i Forsvarsministeriet 1988-92 med ansvar for omlægning af det danske forsvar efter den kolde krig. Direktør for Det Kongelige Teater 1992-2008. Bestyrelsesformand i Danmarks Radio. Har over 40 års ledelseserfaring.

bliver mere og mere problematisk og igen fører til rekrutteringsvanskeligheder for den offentlige sektor. Eksempelvis ser man denne krise udspille sig, når det gælder folkeskolen og sundhedsvæsenet. Der gælder en overordnet rammestyring, der nu er blevet så tæt, kombineret med en meget tæt regelstyring, kombineret med et meget tæt klagesystem, der gør, at disse tre ting er stærkt demotiverende for, hvad jeg vil kalde arbejdskraftens frie initiativ. Du genfinder det i alle de tre store offentlige sektorer, at det er meget svært for den enkelte at finde sig selv som moderne menneske i et system, der er så tæt reguleret, som det offentlige er i dag. Hvad enten du er på et plejehjem eller i en børnehave. Det er ikke i pagt med tiden, at mennesker, der bliver rekrutteret, ikke har frihed til at udføre et arbejde, som defineres i nogle hovedretningslinjer, man selv er med til at udvælge.

Den tredje del af velfærdssamfundets krise er, at 80 % af den offentlige sektor er bemandet af kvinder, og om 10 år vil det være 90 %. Det betyder, at den offentlige sektor stort set kun vil udgøres af kvinder, og den private sektor vil være domineret af mænd. Det giver en lang række udfordringer i samfundet, fx hvordan man indretter overenskomsterne og måden, man tænker på. Men det vil også have noget at gøre med klienthåndteringen, hvis overvægten er kvinder og ikke en blanding af kvinder og mænd. Man står også over for en strukturel dyb krise, som gør, at kønnene går hver sin vej.

Der er meget, man kan gøre. Noget, man bør kigge mere på, er at lette lidt på overenskomstsyste- met og arbejdstidsreglerne, og man skal gøre utrolig meget ved afbureaukratisering og skabe mindre regelstyring. Og så skal man måle meget mere på klienternes tilfredshed end på det talmæssige output. Eller som Thyra Frank siger: 'Spørgsmålet på et plejehjem er, om du kan forestille dig at dø her. Ikke hvor mange gange du skal vaskes.'

Hvad kendetegner en god strategi?

"En god strategi er en kombination af det muliges kunst. Først en analyse af, hvad vi har – økonomisk, ressourcemæssigt og af talent. For dernæst at sige: 'Det er vores skib – hvor skal det så sejle hen?' Så lægger du en kurs, hvor det er punkter i horisonten, du sigter efter. Ikke punkter på havet. Den gode strategi holder mere end et år eller to. Den er langsigtet og har derfor inkorporeret samfundsmæssige langsigtede hensyn i sig. Den gode offentlige strategi tager tre udgangspunkter. Hvad har vi, og hvem ejer os? Hvad er de samfundsmæssige



Ifølge Michael Christiansen er velfærdssamfundet midt i en krise der består af tre dele. Men det overlever, er han sikker på. Til højre er det Jeppe Albers, der var med til at tilrettelægge og gennemføre Ledelsesrum1 (se side 62) for Væksthus for Ledelse.

økonomiske realiteter og megatrends? Med vores ressourcer og den ejerkreds, hvor er det så, vi skal hen? Den gode strategi bliver kogt i en suppe, der ikke bare hedder her-og-nu-suppen, men i høj grad er en suppe, der handler om, hvor vi alle sammen er på vej hen.

Der er stor forskel på en offentlig og en privat strategi. En offentlig virksomhed skal levere ydelser, ikke bare penge. Derfor er bottom line i en offentlig virksomhed en meget vanskelig og sammensat analyse af, hvad du skal. Hvad skal du med et plejehjem? Der er jo ikke noget økonomisk resultat, der er vigtigt, andet end at det skal drives ordentligt.

Lige sådan er det jo med Danmarks Radio, som jeg er formand for. Der kommer fire milliarder ind. De skal bruges. Der er en forventning om, at de skal bruges økonomisk. Dét, der er raketvidenskab i Danmarks Radio, er at finde ud af, hvilken ydelse du skal levere. Der er ikke nogen lette manualer, du kan ikke læse det på CBS. Du skal finde ud af, hvad public service er, og hvad befolkningen vil have. Det er en analyse, der indeholder tusinder af trends i samfundet.

Det er en lang række overvejelser, som fx TV3 ikke har. Deres verdensbillede er meget enkelt. De skal have flest mulige mennesker til at glo på deres ... programmer. Og så skal de mennesker købe de varer, der bliver reklameret med. Det er forholdsvis enkelt. Sådan er det slet ikke i Danmarks Radio." ■

LEDELSESMÆSSIGE POINTER

■ ERFARING

"Den menneskelige empati er nogle måske født med. Jeg er ikke. Det er nok det, jeg i bagklogskabens lys gerne ville have været bedre til. Det at skulle indarbejde menneskelige reaktionsmønstre og have erfaring til at forstå, at mennesker reagerer utroligt forskelligt og skal behandles utroligt forskelligt – det er en viden, man får med alderen. Hvis man som jeg bliver leder meget tidligt og har været leder i 40 år, så er der mange beslutninger i relation til mennesker, som jeg gerne vil gøre om. Men de var jo vejen til den erfaring, jeg har i dag. Omvendt, hvis jeg vidste det dengang, så ville jeg have været gammelklog i starten og det ungdommelige forsvundet. Jeg har været der, hvor fejlene blev begået i hobetal, og erfaringen blev udfordret. Men nu er jeg der, hvor jeg er erfaringen og bliver

udfordret af den manglende erfaring. Det er det, der gør livet skægt at leve og ledelse værd at beskæftige sig med."

■ AT LÆRE AF SINE FEJL

"Da jeg kom til Det Kongelige Teater, troede jeg, at jeg kunne lede det ligesom Forsvaret. Det kunne jeg ikke. Men med gode mennesker omkring mig – blandt andet bestyrelsesformand Mads Øvlisen – lykkedes det at gøre noget af det, jeg har omtalt, og som var store succeser. Men de var født i fiasko."

■ TILLIDSLEDELSE

"Det, kommunerne har allermest brug for, er tillid fra deres øverste ledelse. Og det er det greb, som bliver hårdere og hårdere. Det hårde administrative greb, man har om sine institutioner, skal erstattes af tillidsledelse. Jeg ved godt, det er et greb, der er lidt slidt – og med

rette. For der er ikke meget tillid tilbage mellem institutioner og bureaukratier, og der er en krise i forholdet mellem dem, som kun kan løses af bureaukratierne ved at overlade mere til institutionerne selv og tillade dem større metodefrihed, end man gør i dag. Begrebet 'frihed under ansvar' trænger til at blive revitaliseret."

■ STØRSTE LEDELSESMÆSSIGE BEDRIFTER

"Af større strategiske beslutninger, som blev ført ud i livet, var langt de største i min tid som departementschef i Forsvarsministeriet, hvor omlægningerne i det danske forsvar var gigantiske, da Berlinmuren faldt. Der var i 1990-91 nogle enorme omlægninger af et forsvar, der stod og ventede på, at russerne kom, til et forsvar, der nu skulle ud i verden. Det førte til nedlæggelser af kaserner

og enheder, udfasninger af materiel og meget mere. Bare lukningen af Holmen, hvor 4.000 mennesker arbejdede, der efterfølgende blev åbnet for offentligheden, var en stor opgave. På mikroledelsesplanet var det at modernisere ledelsen på Det Kongelige Teater ved at indføre ledelsessystemer, der var langt mere motiverende end de, der var, da jeg kom. Her havde man fx skifteholdstjeneste, og teatret var præget af, at ledelsen blokerede for den individuelle udfoldelse. Der var en række greb fra 2000-2005, som alle sammen gik ud på at frisætte den kunstneriske kraft i nye ledelsessystemer, i nye overenskomster og med langt større frihed til den enkelte. Andre skal bedømme, om det lykkedes, men jeg tror, opfattelsen på teatret var, at man godt kan bringe makrokosmos ind i mikrokosmos."



FOTO: TOKE BJØRNEBOE



1 2 3 4 5

RITT BJERREGAARD

Politiker

Hovedudfordringen for lederne i den offentlige sektor er, at der er færre penge til rådighed, men krav om, at der skal leveres det samme eller helst ske forbedringer.

Hvad er velfærdssamfundets største udfordringer?

”Der er i dag en meget stor middelklasse, som mener, at de har ret til en række ydelser. Vi er forbi den tid, hvor ydelser var til de, som i særlig grad trængte. Så der er en voldsom efterspørgsel efter velfærdsydelser og en meget ringe vilje til, at ting skal ændres. Et banalt eksempel: Skal man have rabat, når man kører med det offentlige, blot fordi man er fyldt 70 år? Det er jo ikke nødvendigvis rimeligt. Og selv om det teknologisk og på andre måder er besværligt at administrere i forhold til, hvor mange penge folk har, så burde man måske alligevel kigge på, hvem der virkelig har brug for det, og hvem der ikke har.”

Hvad betyder udfordringen for ledere i det offentlige?

”Det er en meget stor udfordring, fordi de får færre penge til rådighed, men krav om, at der skal leveres det samme eller helst ske forbedringer. Eksempelvis i debatten om 2020-planen er det et spørgsmål, der bliver gentaget igen og igen: ’Hvordan skal vi lave forbedringer, når der ikke er nye penge?’ Det er en meget fattig indstilling, hvis man ikke kan forestille sig forandringer, uden at det skal være dyre. Det er interessant at konstatere, at den fornyelse, der er nødvendig, i meget høj grad ligger i kommunerne. De kan og skal bidrage til at konkretisere og vise løsningerne.”

Kan du give et eksempel på en løsning på nogle af disse problematikker fra din tid som overborgmester?

”Der er forløbet med ungdomshuset på Jagtvej. Det var en voldsom udfordring, der var ballade i gaderne og konflikter med politiet. En løsning i sådan en situation kan ikke findes af en overborgmester og en borgerrepræsentation, men kun i samspil med de mennesker, der er involveret. Første skridt var at finde den gruppe af de unge, der var til at tale med. Så skulle vi finde ud af, om der overhovedet var et andet sted, de kunne og ville være. Vi fandt et kulturhus i Nordvest og gik i dialog med de unge og lokalrådet. Det endte med, at de indgik i den dialog på en meget konstruktiv måde. Vi fik etableret et nyt ungdomshus, fik fjernet en benzinstation og bygget et nyt bibliotek. Der blev plads til alle interesser. Det, jeg synes, jeg kan bidrage med om ledelse og politisk succes, det er, at man er nødt til at være i stand til at tage dialoger med mange forskellige grupper for at opnå resultater.”

Hvor kan danske offentlige ledere søge mest inspiration?

”Man kan næsten altid blive inspireret af at møde

■ MOTIVATION FOR AT LEDE

”Jeg er først og fremmest motiveret af, at jeg synes, at samfundet kan gøres bedre. Og jeg synes ofte, at det ikke er særlig svært at se, hvad der skal til. Det kan så være svært at få overbevist et flertal og få det igennem. Det er jo den anden side af det at være politiker.”

■ GODE RÅD OM LEDELSE

”Det er først og fremmest, at man skal være i stand til at lytte, man skal være åben og i stand til at bruge forskellige metoder, man skal have tillid til sine medarbejdere, og så skal man kunne træffe en beslutning og stå ved den.”

■ VISIONER OG VÆLGERLØFTER

”Man skal turde satse på sine visioner, også selv om de ikke altid bliver til virkelighed. Ligesom de billige boliger i København, jeg ville have. Jeg havde sagt, jeg ville have 5.000. Jeg fik 12. Det kan jeg sagtens forklare, hvorfor jeg ikke fik, men det er ikke centralt her. Det er klart i forhold til befolkningen, at det er en fejl, de oplever, at det er det, jeg lover. Men den opfattelse af, at politikere lover noget, er jeg ikke tilhænger af. Tingene skal igennem et flertalssystem, og politikere kan ikke garantere, at det bliver til virkelighed. Jeg kan sige: ’Det er min vision, jeg vil arbejde for det, og jeg vil gøre, hvad jeg kan.’”



■ RITT BJERREGAARD

Valgt til Folketinget første gang i 1971 og dansk toppolitiker i over fire årtier. Ritt Bjerregaard har været undervisningsminister, socialminister, fødevarerminister, EU-kommissær og overborgmester i København.

andre i udlandet, og det kan give nogle ideer til, hvad man selv kan gøre. Man kunne fx kigge mod Stockholm og undersøge, hvordan de fik den betalingsring, som vi ikke fik i København. Hvordan kan det være, at de efter flere år har en stigende tilslutning blandt borgerne til den? Et andet eksempel er Oslo, hvor man har en styreform, som er anderledes og bedre, end den vi har i København. Jeg synes, det er rigtig godt, at mange af kommunerne har venskabsbyer. Jeg oplevede det, da jeg var eksportambassadør med Kina som ansvarsområde. Her var der netop danske og kinesiske byer, som havde kontakt med hinanden og udvekslede erfaringer. Blandt andet opdagede man i Aarhus, hvordan man kunne hjælpe erhvervslivet i nye typer samspil mellem kommunen og det private. Jeg tror, der i dag er rigtig mange kommuner, som benytter det. Det kan godt være, at det nogle gange i formiddagsbladene bliver til, at politikerne nu skal på safari og sådan noget. Men jeg synes ofte, sådanne ture har været til stor inspiration.”

Hvad har været dine vigtigste ledelsesværktøjer?

”I min tid som politiker har jeg ofte brugt det middel at indkalde forskellige grupper til dialog. Fx blev jeg som overborgmester i København opmærksom på den stigende kriminalitet omkring diskotekerne og i den indre by, og så indbød jeg diskoteksejere og handelsfolk i den indre by til kaffemøde. Her satte vi os en eftermiddag rundt om et bord med kaffe og kage, og så tog vi runden: ’Hvad synes I problemet er? Har I forslag til, hvordan vi kan løse det?’ Bagefter diskuterede vi det så med embedsmændene for at finde ud af, hvilke forslag der kunne rykkes på direkte, hvad der var af begrænsninger fra statens side med hensyn til lovgivning, vi ikke kunne blande os i, og så videre. Dialog har været centralt i min ledelse.” ■



MARIA RØRBYE RØNN

Generaldirektør i DR

En strategi skal være synlig og udstikke retning. En fortælling, der tales om hele tiden, som gør strategien levende, så den opfattes som relevant for den enkelte. Som medarbejder skal man kunne se sig selv i den ambition og strategi, ledelsen lægger ud.

Hvor er de store udfordringer i velfærdsdanmark set fra din stol?

”Jeg spørger mig selv: Hvad er der tilbage til at sikre, at vi har en national debat og samtale med hinanden om de væsentlige spørgsmål på tværs af alle de forskelle, vi har i vores samfund? Det er vigtigt for vores demokrati og vores samfund og for, at vi bevarer en nærhed til hinanden. Det får os til at hænge sammen som nation.”

Er det udfordret?

”Ja, individualisering og fragmentering trækker os fra hinanden. Alle er tilfredse, bare man kan vælge, hvad man vil til hver en tid. Hvordan er det, man sikrer, at man når ud med alt det, borgere skal forholde sig til før et folketingsvalg, hvis vi ikke har debatterne med hinanden? Hvordan sørger vi for, at vi har et stærkt demokrati og et stærkt samfund også i fremtiden? Det er en vigtig opgave, som selvfølgelig også spiller ind i DR's opgave, men også gælder som borger.”

Hvordan har I arbejdet med den nye strategi for DR?

”Det er vigtigt, at man har en strategi, der er synlig og udstikker retning. En fortælling, der tales om hele tiden, som gør strategien levende, så den opfattes som relevant for den enkelte. Som medarbejder skal man kunne se sig selv i den ambition og strategi, ledelsen lægger ud. Ellers risikerer man, at det er noget, der ligger i skuffen.

I en organisation som DR, hvor medarbejderne i den grad føler, at de er med til at løfte en vigtig opgave, er det endnu vigtigere, at den fortælling er stærk og retningsgivende. Vi har lavet en strategi, som vi har kaldt 'Et skarpere DR', der har handlet

■ OM NYE LEDELSESOPGAVER

”Det har været en vigtig erfaring, at verden ser anderledes ud, når man tager en ny ledelsesopgave på sig. Man tror, hvis man står ved siden af, at man ved, hvordan det vil være. Jeg var selv tæt på den tidligere generaldirektør for DR. Men mit perspektiv og hele verden ændrede sig, da jeg fik jobbet. Jeg troede, jeg vidste, hvordan det ville være at sidde i sådan et job, men det gjorde jeg ikke. Det gælder for alle jobs, at kompleksiteten er større, end man lige tror. Det er anderledes at sidde i stolen, end det er at kigge hen på den.”

■ OM LEDELSESUDVIKLING

”Arbejd med ledelsesudvikling, ikke som udvikling af den enkelte leder, men det at vi som fællesskab sikrer, at vi er en stærk muskel, der opleves som værdiskabende i virksomheden. Og at man faktisk er i stand til at forandre og udvikle i det rigtige tempo. Det har været undervurderet, hvor vigtig ledelse er, og at det også er en disciplin i sig selv at være dygtig til det.”

om at sætte fokus på indholdet. Vi vil være et fælles mødested for alle danskere, hvor man med vores programmer som udgangspunkt kan samtale og diskutere på tværs, et mødested, hvor vi kan facilitere en demokratisk samtale, så vi på den måde gør en forskel med de programmer, vi laver. Vi skal kunne sætte fingeren på ømme punkter, stimulere en debat og få folk til at forholde sig til det samfund, de lever i. Det har vi haft som et klart mål på alle vores kanaler, uanset om det er på den brede hovedkanal DR1 eller på den smallere samfundskanal DR2 eller DR3, der henvender sig til de yngre seere. Vi har rejst mange debatter med nye programmer, og det har været vigtigt for os. ”9.z mod Kina” er et eksempel på en programserie, som i mange måneder blev debatteret. Vi har sat en lang række emner til debat på den måde. Vi har til opgave at være kritiske over for det eksisterende system, men vi har også til opgave at fortælle den gode historie, og det gør vi så i forskellige programformer. Det er en vigtig pointe, at man også får fortalt de gode historier.”

Hvad er de centrale dele af jeres nye strategi i DR?

”Den første udgave af et skarpere DR er fra marts 2011. Det handlede om at få adresseret alle de udfordringer, vi stod overfor: En hovedkanal, som i mindre og mindre grad var i stand til at samle danskerne; at vores nyhedsformidling på tv havde faldende opbakning i befolkningen; de unge, som DR historisk har haft svært ved at tiltrække, og udfordringer i forhold til at favne alle børn, fordi en børnekanal på tv både skulle rumme 3-årige og 12-årige. Derfor satte vi meget fokus på, at indholdet skulle have en ny vitalitet, og at vi skulle samle,



udfordre, oplyse og facilitere en debat på tværs. I sidste ende må man som den øverst ansvarlige tage et ansvar for de beslutninger, man træffer. Men når det er sagt, så er ledelse for mig en holdpræstation. Jeg har arbejdet rigtig meget på, at vi dels er det rigtige hold, og at vi har et samarbejdende hold, der tager et fælles ansvar, så hele ledelsen trækker i samme retning. Det kræver både mod, og at man har tillid til hinanden. Og det kræver et hold med forskellige kompetencer. Det er meget tydeligt hos os, at mangfoldigheden er vigtig. Der er nogle, der er nødt til at vide rigtig meget om nyhedsformidling og nyhedsproduktion og lige så dan med kultur, økonomi, mediemarkedet og andre

■ **MARIA RØRBYE RØNN**

Generaldirektør i Danmarks Radio siden 2010. Tidligere ansat i Justitsministeriet og Kulturministeriet, kom i 1995 til DR. Nyt chefteam, ændret organisation og gennemførelse af ny strategi har ændret DR til en organisation i fremdrift med stigende opbakning i befolkningen.

områder. Jeg har arbejdet meget med at trække det væk fra, at man var siloer, som det var i gamle dage, til at vi har en fælles strategi og et fælles ansvar for, at strategien lykkes, og at vi og medarbejderne taler om den hele tiden.

Jeg oplever, at vi har fået sat en ny kurs for DR med et skærpet indhold og fokus på det indhold, vi gerne vil lave, som skal betyde noget for danskerne. Og vi oplever, at danskerne har kvitteret for det nye indhold. Men man kan ikke udarbejde en strategi for fem år, lægge den ud – og så lade være med at ændre ved den i fem år. Det er ikke muligt. Den takt og det pres, der er i dag for, at man skal tilpasse sig og levere nyt hele tiden, kræver et højere tempo i både beslutninger, strategiudvikling og eksekvering. Så må man erkende, hvis man gør et eller andet, der ikke virker.”

Hvordan har du fået direktionen til at samarbejde og fungere mere som en enhed?

”Ved at italesætte det. Og sige, at det er det, vi skal kunne. Jeg oplever også, at det er en ny måde at se, hvordan ledelsesarbejdet fungerer på. Direktionen er først og fremmest en fælles ledelse, der har et fælles ansvar for hele DR. Af hele udviklingen, af implementeringen og eksekveringen. Dernæst har man også et ansvar for det område, man er direktør for. Men først og fremmest har vi et fælles ansvar. For vi kan ikke kræve af ledere på andre niveauer og andre medarbejdere, at de samarbejder på nye måder, hvis ikke vi selv samarbejder på nye måder.”

For at få det til at lykkes kræver det en dygtig eksekvering af strategien. Hvad er dit billede af et succesfuldt forhold mellem strategiudvikling og eksekvering?

”Der skal bruges mere tid på eksekvering, hvis det skal lykkes. Det er klassisk, at vi taler for meget om strategiudvikling og mister fokus på eksekvering, tror jeg. Vi brugte vel måske tre måneder på DR1 og i hvert fald nogle måneder på udvikling af strategien for resten af tv-kanalerne. Og nu bruger vi strategien. Vi har brugt et år på at implementere, og det kommer vi til mange år frem. Det er en on going-proces hele tiden at udvikle på det. Nogle gange forfine det, nogle gange erkende, at noget ikke virker, og så skal der noget nyt ind. Vi justerer på programfladerne hele tiden. Derfor er det meget vigtigt, at der er fokus på implementeringsdelen, og at man holder fokus på beslutninger, der er taget.” ■

1 2 3 4 5

LARS OHNEMUS

Direktør, Center for
Corporate Governance, CBS

Der skal findes nye modeller
i balancen mellem borgernes
forventninger og den
økonomiske virkelighed.
Der er behov for en ny vision
for velfærdsdanmark.

Hvor er de største potentialer for nytænkning i den danske offentlige sektor?
"Vi er nødt til at finde nye modeller i balancen mellem borgernes forventninger og den økonomiske virkelighed. Man må erkende, at man har en generation af borgere, der er ufatteligt krævende, som er vant til, når de kigger på de serviceydelser, de kan få i den private sektor, at så har de dem on-demand. Den diskussion tror jeg ikke, den offentlige sektor er gearet til endnu."

Hvad kunne eksempler på nye modeller være?

"For det første skal man have skudt barrierer ned mellem den offentlige og private sektor. For det andet er Danmark et forholdsvis lille marked, og det betyder, at den offentlige sektor skal være bedre til at vurdere, hvilke kompetencer den har, og hvilke kerneydelser den skal levere. Har vi dem i Danmark, eller skal vi kigge udenfor, fx i Norden, Europa eller måske i Fjernøsten? Internationale samarbejdspartnere til velfærds løsninger i Danmark kunne være en ny faktor, når man skal diskutere alternative løsningsmodeller. Man skal kigge på, hvad det er for nogle fundamentale serviceydelser, det offentlige skal levere. Hvad er det for et kapitalapparat, man gerne vil have til at fungere? Hvordan opnår man større fleksibilitet? Hvordan udnytter man bedre det produktionsudstyr, man også har i den offentlige sektor? Et klassisk eksempel er, at de mange danske skoler kun bliver brugt nogle få timer om dagen. Hvorfor bliver de ikke brugt mere? It-systemer – kan de bruges bedre, er der muligheder for nordiske løsninger? Der er mange områder, hvor man måske har mulighed for produktivitetstigninger, uden at det forringer serviceydelserne for borgerne. For eksempel har BTP Asset Management været banebrydende indenfor



FOTO: TOFF BJØRNEBOE

nye forretningsmodeller i plejehjælpssektoren og for boliger for demente i Finland. Det har været en succes, uden at det har været kontroversielt politisk, og brugerne er tilfredse. Der fik man frembragt langsigtet kapital gennem det offentlige og private pensionskasser og fandt modeller, der var attraktive for alle parter. Det kunne være inspiration for løsninger i Danmark. En anden succes fra Finland er deres skolemodel. Man har det højeste niveau globalt set, uden at det er en dyr folkeskole.

Finansminister Bjarne Corydon har talt om konkurrencesamfundet, også for den offentlige sektor, og jeg tror, det er den vej, vi skal hen. Hvordan kan staten levere konkurrencedygtige servicesydelser? Det er ikke ensbetydende med, at det er staten, der skal være driver i processen, det kan være i samarbejde med virksomheder i Danmark, Norden eller internationalt. Efter min opfattelse skal den offentlige sektor ikke være bange for konkurrence. Jeg håber, man vil bruge denne mulighed til at lade den offentlige sektor udøve konkurrence på tværs af kommuner, regioner og landegrænser. Det kan man bl.a. motivere den næste generation af ledere med. Jeg ser med stor fornøjelse på CBS, at vi har mange dygtige ledere og medarbejdere med en international baggrund. De vil ikke – med al respekt – begrænse sig til at arbejde i en kommune som fysisk afgrænsning. De vil gerne bygge en dygtig offentlig servicesektor op lokalt, men gøre det ved at kigge uden for kommunegrænsen, ud i Norden eller Mellemeuropa. Det er en mulighed, jeg tror, vi kommer til at diskutere helt åbent.”

Hvad kendetegner en god strategi?

”At få sat nogle klare ambitiøse mål, der også er realistiske. Det ironiske er, at man kan have den gode strategi med den dårlige implementering, men man kan også have den dårlige strategi med den gode implementering. Det er vigtigt at finde den helt rette balance. Det, jeg ofte har observeret, når jeg har arbejdet med private virksomheder, er, at man lægger meget energi i strategiudvikling, men når det kommer til implementering, og man skal tage konsekvensen af strategien, så halter det. Har man fx de rette kompetencer i ledergruppen til at udføre den? Der mangler ofte en systematisk tilgangsvinkel og konsekvens, hvor man ikke altid får fulgt ordentligt op på det og ikke er villig til at tage den nødvendige diskussion.

Blandt de bedste strategier, jeg har set, er fx Volvo Trucks. De har klare målepunkter og går ind

■ HVAD KENDETEGNER DEN GODE LEDER?

”Åben og transparent. Man skal kunne levere resultater, ansætte de rette medarbejdere, engagere dem og holde dem motiveret samt vise dem vejen fremad gennem coaching og andre ledelsesværktøjer.”

■ MOTIVATION VED AT VÆRE LEDER

”At skabe resultater. Interaktion med mennesker. Hvis man vælger at være leder, skal man være glad for at være sammen med mennesker. Det tredje er at få lov til at arbejde med strategi, sætte sit præg på stort eller småt og forhåbentlig få succes med det.”

■ STØRSTE LEDELSESMÆSSIGE BEDRIFTER

”Jeg har selv fået lov til at bygge virksomheder op i Central- og Østeuropa med de bureaukratiske og ledelsesmæssige barrierer, der er der. Det har været spændende. 90’erne var en fantastisk udfordring. Når man i dag ser de lande, som de har udviklet sig til, så dyb respekt for det. Ikke alt er perfekt, men det har været et mentalt spring, som jeg tror, man slet ikke kan forstå i Norden.”

■ RÅD TIL LEDERE I DET OFFENTLIGE

”Søg inspiration fra andre områder. Få brudt barrierer ned. Søg andre forretningsmodeller, der kan levere endnu bedre resultater. Stil spørgsmål: Det kan godt være, det hedder en kommune, men er det den rette administrative enhed, tilfredsstiller den borgernes behov, eller skal vi kigge på helt andre modeller?”

og vurderer: Har vi leveret, har vi ikke leveret? Har man ikke den del med, så bliver hele strategiprocesen desværre tit spildt. Det er klassisk, at man ikke får fulgt strategiprocesen til dørs, når man bliver ramt af dagligdagens problemstillinger. Bestyrelsen skal tage ansvar for, at man får fulgt op på strategien en gang om måneden med en A4-side, der beskriver, hvor man er i strategiforløbet. Det er også vigtigt i forhold til medarbejdere: Skal der rekrutteres, skal der efteruddannes, er der nyt linjeansvar eller rokeringer? Det er bestyrelsens og lederens fornemste opgave at lægge den rette strategi. Derfor skal man som leder tage den tid, der er nødvendig til selve implementeringen. En teknik, jeg har brugt, er at tage samtaler med alle de interessenter, der bliver berørt af et strategiforløb. En til en. Det kan være medarbejdere, ledere, leverandører eller kunder. For at danne mig et holistisk billede. En ting er rapporter, en anden ting er at få processen ind under huden.

Et andet vigtigt kendetegn ved en god strategi er viljen til løbende at tilpasse sine forretningsområder. Et af de klassiske eksempler på dette er Nokias rejse. De startede i skovudstyr og gummistøvler, kom ind i forbrugerelektronik, og nu er de ovre i netværk. Det er en rejse, der har taget 100 år, men ledelsen og bestyrelsen har løbende kunnet tilpasse sig til disse forretningsområder.

Et tredje kendetegn ved den gode strategi er at holde den i live med synlighed og direkte kommunikation. Man skal løbende forklare, at der er behov for ændringer, og at der ikke er noget valg. Store strategiske beslutninger er irreversible. Medarbejdere vil måske gerne tro, at man kan komme tilbage til tidligere, men det er desværre ikke muligt. Det er ofte her, frustrationerne er, i sammensuri-et mellem den tidligere strategi og den nye strategi, og derfor kommer man ikke helt i mål.”

Hvilke dele af strategiarbejdet er vigtigst for offentlige ledere lige nu?

”Jeg tror, vi har oplevet den dybeste økonomiske krise i Danmark og Europa siden 30’erne. Jeg tror, det er en periode, hvor der virkelig er behov for refleksion, også i den offentlige sektor. Der er mange punkter, der skal diskuteres og håndteres, men jeg tror, der er behov for noget, der ligner, hvad man så i Socialdemokratiet i årtierne efter 2. verdenskrig. Der er behov for en ny vision for velfærdsdanmark, en bred politisk vision. Den har jeg ikke set endnu. Der er tilløb til det, men jeg har ikke set, hvordan det bliver en model, der sikrer, at Danmark kan

være blandt de 10 rigeste lande i Europa de næste tyve år, og hvor borgerne er tilfredse og føler, de får værdi for de skattekrone, de betaler.

Hvad kendetegner den gode offentlige og private strategi for samarbejde?

”Det er stadig jomfrueligt territorium, og derfor er det utroligt spændende, men der er en åbenhed i dag, som der måske ikke var for 10 år siden. Og jeg tror også, der er en politisk åbenhed. Man skal bruge det momentum, der er i tiden til at få de ærlige diskussioner af, hvad man forventer af det forløb mellem borgere, virksomheder og det offentlige.

I vores land, der desværre har det højeste skattetryk globalt set, er prisen ikke længere til diskussion. Vi har kun diskussionen om, hvilke serviceydelser vi skal levere, hvordan vi kan levere dem på en konkurrencedygtig måde og eventuelt i en helt ny kombination.

Vi har oplevet utroligt mange gode ting i Norden og skabt samfund med høj livskvalitet og vækst. Fundamentet er i orden. Men nu er spørgsmålet, hvordan vi bevarer og bibeholder de 80 %, som har været banebrydende, og ændrer de sidste 20 %, så vi får noget, der er attraktivt for borgerne og konkurrencedygtigt i global kontekst.

Jeg tror, det er en stor politisk udfordring, hele Europa står overfor. Mange af de samme dagsordner, der er herhjemme, kører med endnu større styrke i udlandet, eksempelvis i Tyskland og Schweiz. Fordi vi i stigende grad oplever, at borgerne er frustrerede over det, politikerne leverer. Og vi oplever, at borgerne stemmer på nye politiske partier med en simpel dagsorden, og det er et eller andet sted et udtryk for frustration. De nuværende politiske partier og de modeller, man har stillet til rådighed, har ikke opfyldt de forventninger, borgerne har haft.” ■



■ LARS OHNEMUS

Entreprenør, forretningsstrateg og bestyrelsesformand i egen virksomhed BPT Asset Management A/S og med i flere andre bestyrelser. Direktør for Center for Corporate Governance på CBS. Stor international erfaring særligt i Østeuropa.

1 2 3 4 5

PALLE LUNDBERG

Kommunaldirektør i Helsingborg Kommune

I en god strategi er målet klart og tydeligt. Der skal kommunikeres levende og ærligt om hvordan det går. Opfølgning skal vise, at man er på rette spor.

Hvad skal der gøres for at bevare og nytænke vækst og velfærd i Sverige?

”Tænk bredt og langt. Hvis vi skal lykkes i denne del af verden, så tror jeg, at vi må stå sammen og trække i samme retning. Man graver sin egen grav, hvis man ikke ser ud over kommunegrænsen. Mennesker og arbejdsliv vil bevæge sig mere og mere, hurtigere og oftere. Jeg tror, fremtiden handler om samarbejde i hele regionen og om at tænke mobilitet og kommunikation – og samtidig hjemlighed og tryghed. Det gælder om at skabe kraftfulde og funktionelle arbejdsmarkedsregioner, som arbejder fokuseret med tiltræknings spørgsmål. Kommunegrænserne bliver mindre interessante. Da jeg arbejdede som kommunaldirektør i Botkyrka, var jeg med til at skabe Stockholm Business Alliance i 2006. Det er et partnerskab mellem 51 kommuner i Stockholmsregionen, hvor fokus ligger på at tiltrække udenlandske investeringer til regionen. Ved at løfte regionens samlede fordele skabes bedre forudsætninger for at lokke investorer og nye etableringer til. Den internationale markedsføring foregår under det fælles varemærke 'Stockholm – The Capital of Scandinavia'. Det er et eksempel på et samarbejde, der er lykkedes. Tilvæksten er meget høj i Stockholmsregionen.

En anden vigtig del er arbejdet med at forbedre kommunernes service til virksomheder. Vi er 11 kommuner i Nordvest Skåne, som samarbejder under varemærket Familien Helsingborg. Vi har tilsammen 330.000 indbyggere og 35.000 virksomheder. Vi samarbejder også med Helsingør, for vi er nødt til at arbejde med tiltræknings spørgsmål i en endnu bredere sammenhæng. Helsingborg ønsker at arbejde med fokuseret tilvækst sammen med kommunerne på den danske side under varemærket Copenhagen Circle City på samme måde, som de gør i Stockholm Business Alliance. Vi har

for ringe vækst i Øresundsregionen, selv om vi har en masse potentiale: 3,8 millioner mennesker, 11 universiteter, en gunstig geografisk placering og meget mere.”

Hvad kendetegner en god strategi?

”Den er tydelig og forståelig for alle dem, der skal bruge den, logisk og rimelig pædagogisk. Den skal forklare, at gør vi det sådan her, når vi derhen, hvor vi vil. Der skal være en klar forbindelse til målet. Jeg tror, at vores arbejde med visionen for Helsingborg 2035 er godt. Målet er levende – det er en vision om det gode liv for alle. Jeg tror, det gør, at strategierne for at nå derhen også bliver levende. Folk vil ikke længere flytte efter et job. Arbejdspladserne flytter efter mennesker. Derfor gælder det om at have en livsstil på plads i byen eller regionen, der tiltrækker interessante mennesker.”

Hvilke dele af strategiarbejdet synes du er vigtigst i disse år for offentlige ledere i regioner og kommuner?

”At selve målet, det strategien skal hjælpe os til at opnå, er klart og tydeligt, helst et billede på succes. Tag fx Copenhagen Circle City. Billedet hjælper os til at forstå, hvad det handler om. Eller visionen Helsingborg 2035. Det samler os alle og får os til at hæve blikket. Hvis målet er svagt eller tåget, hjælper selv den bedste strategi ikke. Og man skal gøre strategien levende ved hele tiden at følge op på, hvordan den bringer os nærmere målet. Levende, ærlig kommunikation om, hvordan det faktisk går. Opfølgning, som viser, at vi er på rette spor, og at det ikke bare er smarte ord.”

Hvad har indtil nu været dine største ledelsesmæssige udfordringer? Og hvordan løser du dem?

”Mit job handler meget om at lede – følge og følge op for at sikre, at organisationen leverer. I dag leder jeg en organisation med næsten 10.000 ansatte. En af udfordringerne er, at hvis nogle aktiviteter går dårligt, skal man så afvente eller handle hurtigt? Ofte er det modet til at gøre det sidste, der giver gevinst. I det hele taget er det en udfordring at kræve ansvarlighed, det vil sige, at organisationen har klare målsætninger, der er relateret mellem organisatoriske niveauer, samt et godt styre- og kontrolsystem, der hjælper os alle til at se, at vi er på vej i den rigtige retning. En af udfordringerne er at sikre, at alt hænger sammen, fra visionen ned til den enkelte medarbejder og op igen. Sommetider kan det være et spørgsmål om at erstatte medarbejdere. En leder, der undlader at levere,



»Politikerne vil meget, både individuelt og sammen i forskellige koalitioner. Det er en udfordring at få dem til at fokusere og prioritere, så vi i forvaltningen kan gøre deres beslutning til virkelighed.«

kan påvirke en hel organisation negativt. Det gælder det om at huske, når jeg skal tage en beslutning om rent faktisk at udskifte medarbejdere.”

Kan du uddybe nogle af de udfordringer, du møder i dit arbejde?

”Jeg har arbejdet i politisk styrede virksomheder i det meste af mit professionelle liv. En af udfordringerne er, at politikerne vil meget, både individuelt og sammen i forskellige koalitioner. En udfordring for mig er at få dem til at fokusere og prioritere, så vi i forvaltningen kan gøre deres beslutning til virkelighed. Det er ikke altid så nemt. En anden udfordring er at skubbe nogle store organisatoriske ændringer. Jeg har lært, at begejstringen ikke altid motiverer, men tværtimod kan få mange til intuitivt at bremse op. Og det er svært for mig, for jeg bliver let entusiastisk. Det kan også være vigtigt at vente og lytte til indsigelserne.”

Hvad motiverer dig ved at være leder?

”Når det lykkes at få andre til at se målet som ansatte. Den glæde, det faktisk giver, at nå målet og overgå sig selv. Og det er et utroligt kick at få en hel organisation til at gå i samme retning, vel vidende at vi har en fælles vision om, hvor vi er på vej hen.” ■

■ **PALLE LUNDBERG**
Kommunaldirektør i Helsingborg Kommune. Årets chef i Sverige i 2009 som kommunaldirektør i Botkyrka med begrundelsen: ”Fordi han med succes har løftet de kommunale aktiviteter og ændret billedet af Botkyrka. Palle Lundberg sætter tydelige mål og får gennem sit engagerede og energiske lederskab medarbejderne med på vejen.”

OM AT OVERBEVISE ANDRE

Fra modstand til medvind

Hvordan får man medspillere på sit hold både blandt tilhængere og modstandere? Piloten og bataljemaleren **SIMONE AABERG KÆRN** fortæller om en helt central ledelsesdisciplin

DET VAR ET PROJEKT, der var dømt til at mislykkes. Umuligt. Livsfarligt. Meningsløst. Det mente kritikerne i al fald. Men ikke Simone Aaberg Kærn. Den danske kunstner fløj i 2002 et lille Piper-Colt-fly til Afghanistan for at lade en lille pige i Kabul prøve at flyve. Kort sagt en tur med livet som indsats – inklusive en ulovlig indtrængen i det amerikanske luftkrigsterritorium samt en besejring af bjergtinden Hindukush – hvor Kærn tilbagelagde over 6.000 km i et propelfly fra 1961. Kærns endelige mål med rejseprojektet var en ung pige i Kabul, Fariyal, hvis højeste ønske var at blive jagerpilot. Projektet mandede blandt andet ud i filmen ”Smiling in a War Zone”, der dokumenterer, hvordan Fariyal på egen hånd prøver at styre Aaberg Kærns propelfly over Kabul. Aaberg Kærn gennemførte den tre måneder lange rejse som en metafor på, at himmelrummet er frit for alle.

”Jeg har selv lært at flyve af kvindelige piloter, som fløj under 2. verdenskrig, så jeg så en mulighed for at give stafetten videre. Målet var at befri himlen, for den var ved at lukke sig til i kølvandet på 11. september. Alle de mennesker, som elsker at lave regler, havde virkelig fået medvind. Jeg ville vise, at verden ikke er så farlig, som den industri, der lever af frygt, vil gøre det til. Der var et behov, og så kom der en oplagt case: pigen i Kabul,” siger Aaberg Kærn.

Umiddelbart er der langt fra farefulde performances i himmelrummet over Afghanistan til jobbet som leder i det offentlige. Og så alligevel ikke, vurderer Aaberg Kærn. Mange af de projektstyringsmetoder, hun bruger, kan anvendes af ledere uanset sektor.

Hvordan planlægger du et projekt?

”Det, der skal til, for at et projekt skal lykkes, er,

at der er en meget stor nødvendighed eller behov, hvis man skal igennem med sit projekt og mobilisere andre. Jeg gør først målet enormt klart. Og så gør jeg det til et eventyr, som andre kan ’connecte’ til. Jeg gør det til et eventyr ved at kigge på det med en traditionel spændingskurve. Pigen i Kabul er prinsessen, som er på den anden side af Glasbjergene. Så er der hjælpere og modstandere. Det gælder om at få flest muligt identificeret som hjælpere, for at din drøm kan blive til virkelighed. Du skal tro på det i en grad, så det er muligt at overbevise andre: Det er noget stort, vi gør sammen! Det giver mening! Også selv om det i virkeligheden er fuldstændig meningsløst at flyve en lille papirflyver til Afghanistan. Det afgørende er, at det ikke må være spil for galleriet. Hvis du ikke selv tror på det, men bare ser det som ’et led i den store spareplan,’ så kommer folk til at kunne mærke det. Du bliver nødt til at tro på det.”

Hvilke redskaber bruger du?

”Det handler meget om at vælge projektet. Jeg skal være sikker på, at det er det projekt, jeg vil køre. Jeg mærker efter. Går i enrum. Jeg skal være så sulten, at jeg er indstillet på at tabe alt på det. Jeg skal ville det så meget, at jeg kan stole på, at alle andre siger ja til det. Jeg arbejder meget med et begreb, jeg kalder ’kaos-flow’. Det handler om at have en dybtfølt fornemmelse for, hvor målet er. Og at man er i stand til at hoppe på de tog, som ofte kører i forskellige retninger. Man kan ikke få alle i et projekt til at marchere i takt på samme tid, så man må sørge for at få de hjælpere, man kan få, når de melder sig. Derfor må man have en fornemmelse for den generelle retning. Løsningerne og hjælperne ser forskellige ud, alt efter hvor du er, og det handler meget om timing, men som leder skal man være opmærksom på det hele tiden.



Hvordan får du folk med dig?

Du skal have en stille ild i dig. Noget, der får folk til at lytte, selv om de måske ikke er enige med dig. Og du må vise respekt for de mennesker, som viser modstand. Tro på, at du har så meget energi, at du kan få dem med i dit projekt. Rigtig mange mennesker er vanemennesker. Man må forstå, at de måske siger nej, fordi de har set andre komme rendende med lignende projekter en milliard gange før – og set det hele styrte til jorden. Men man må forstå, at de bare ikke har set verden gennem dine øjne. De er ikke nået til den erkendelse endnu. Jeg har fået dybt konservative afghanske warlords til at synes, at det var det mest fantastiske i verden at tage pigen i Kabul med ud at flyve. Måden, jeg gjorde det på, var i min respekt for deres oprindelige nej. Men grundlæggende er skeptikere jo de bedste spillere at have på holdet, hvis man altså får dem med sig. De kan være supergode til at finde alle sprækkerne og udfordringerne, så man kan finde måder at løse udfordringerne op front.

Hvad gør du, når du støder på modstand?

Man aflæser det magtsprog, som anvendes på forskellige niveauer. Det er forskelligt, om det er nede i bunden af pyramiden eller i toppen. De fleste magtmennesker ved godt, hvordan de skal få dig til at gå ud af et kontor igen. De taler i telefon eller bladrer i papirer og udstråler: 'Nu vil jeg gerne af med dig.' Så sætter jeg mig i rummet på en måde, der viser interesse for det, de laver, uden at krænke dem. Jeg sidder og er i rummet sammen med dem og går ikke, selv om de sender alle mulige 'skrid-signaler.' Jeg viser med hele min

kropsholdning, at jeg har rigtig meget tid til dem. Det er en ting, som en leder også skal kunne, hvis vedkommende vil have folk med sig. Læg stressingen væk, og mød mennesker, som du skal have med på din vogn, og identificer hurtigt, hvor stopklodserne kommer. Når jeg kommer ind i et rum, kan jeg hurtigt mærke, hvilken personlighed man står over for, og hvem man skal bruge mest energi på. De fleste mennesker falder for, at du viser interesse for dem og spørger ind til dem, familien eller andet, de kerer sig om. Men gør det på en ordentlig måde."

Hvor synes du som borger, at velfærdssamfundet er på vej hen?

"Vi skal passe på, at vi ikke forspilder chancen for at få det bedste ud af denne krise. Jeg elsker kriser! Når ting begynder at gå galt, er der virkelig mulighed for at kigge på tingene med nye øjne og lave noget andet. Lad os lave et servicetjek og blive klogere på: Hvad er det egentligt, vi har lyst til, at vores samfund skal kunne?" ■

■ SIMONE AABERG KÆRN

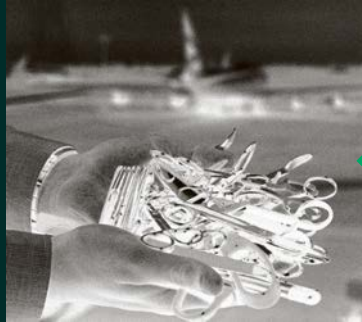
Dansk kunstner og pilot. Hun har en fortid som aktivist og bz'er og er uddannet på Kunstakademiet i København og på Goldsmiths College i London. Kærn er bl.a. kendt for et portræt af tidligere statsminister Anders Fogh Rasmussen og dokumentarfilmen "Smiling in a War Zone" om sin flyvning til det krigsramte Afghanistan. Hun har lavet større udsmykninger til det svenske flyvevåben og har blandt andet værker repræsenteret på ARoS og Louisiana.

»Du må vise respekt for de mennesker, som viser modstand, (...) have respekt for deres oprindelige nej. Grundlæggende er skeptikere jo de bedste spillere at have på holdet, hvis man altså får dem med sig.«



FOTO: SIMONE AABERG / MAGNUS BEJMAR

OM FORSKEL PÅ MÅL OG FORMÅL



Mange fejlslagne projekter kunne være reddet med en skarp skelnen mellem mål og formål. Formålet med en opgave kan man ofte ikke planlægge eller ændre, da det er selve drivkraften for indsatsen. Formålet er svaret på spørgsmålet: Hvorfor? Målet er svaret på spørgsmålet: Hvordan? Mål kan altid måles, jo mere konkret, jo bedre.

Dødsgiraffen

En dygtig leder ved, at det er vigtigt at skelne mellem formål og mål. Det står krystalklart, når man definerer det ud fra en militær synsvinkel, fortæller sikkerhedsrådgiver og tidligere militær livvagt

CHRISTIAN JÆHGER.

DET ER EN LUMMER eftermiddag i en lufthavn i Vestafrika. Christian Jæhger er på vej tilbage til Danmark efter en opgave. Den 34-årige sikkerhedsrådgiver er kommet problemfrit gennem sikkerhedskontrollen og står nu i udenrigsterminalen og venter på at få lov at board. Der er travlt i lufthavnens små tax-free shops. En ældre fransk kvinde lader sig besnære af en souvenir-sælger og køber en 1-meter høj metalgiraf. Jæhger kigger nysgerrigt med fra sidelinjen. Han undrer sig. Det gør han også, da han få minutter senere står ved trappen til flyet og ser kvinden gå forbi med giraffen i hånden. Der er et sidste sikkerhedstjek, og alle passagerne får rodet bagagen igennem igen. Sikkerhedspersonalet konfiskerer alt fra lightere til negleklipper. Jæhger noterer sig, at den ældre franske kvinde stryger lige igennem tjekket – med sin giraf i hånd.

”Jeg så ikke kun en harmløs souvenir, jeg så et potentielt våben. Det var jo en dødsgiraf,” ler Jæhger, der blandt andet bruger episoden i Vestafrika som del af et foredrag, hvor han bl.a. forklarer om forskellen mellem mål og formål.

”Pointen er, at sikkerhedsvagten tilsyneladende kun havde fået en række mål: Nemlig at folk ikke måtte have negleklippere, lightere etc. med ind i flyet. Men han har ikke fået at vide hvad formålet er – hvorfor vi har alle de foranstaltninger omkring sikkerhed. Det var gået helt hen over hovedet på ham,” siger Jæhger.

Netop den skelnen mellem formål og mål er noget, man kender til i militæret – både når der skal laves øvelser på skrivebordet og i egentlige kamphandlinger. Men i realiteten er det et værktøj, som kan bruges af alle ledere og strateger, der ønsker at komme godt i mål med et projekt.

Hvad er formålet? Oghvordan måler man om målet er nået? To simple spørgsmål, som mange ifølge Christian Jæhger ikke desto mindre ofte glemmer, når de planlægger strategi og buzz words flyver om ørerne på deltagerne. Hvis man kun formulerer formålet, så ved man hvorfor, og så er man i gang. Men man har ingen anelse om, hvornår målet er nået eller, for den sags skyld, hvad der skal måles på. Omvendt: Hvis man kun har målene – så har ens underordnede ingen jordisk chance for at tænke selvstændigt. Konklusion? Så har du dødsgiraffen. ■

Forvaltningen har ordet

Hvad er behovet – set fra forvaltningens synsvinkel – for at skabe forandringer i regionen, kommunen, byrådet, på borgmesterkontoret, blandt borgere og andre aktører? **MASKINRUMMET** giver ordet til forvaltningen.

1 2 3

HJALTE AABERG

Regionsdirektør i Region Hovedstaden

Den velfærdsmodel, vi har udviklet, virker robust. I fremtiden bør vi også have et bud på en af verdens stærkeste velfærdsmodeller.

Hvad er velfærdssamfundets største udfordring?
”Produktivitetsudviklingen i både den offentlige og den private sektor har ikke været høj nok igennem en årrække, og det uddannelsesmæssige forspring, vi havde for nogle årtier siden, har vi ikke længere. Men den største udfordring for Danmark er måske, at vi ikke har en tilstrækkelig forståelse for metropolernes og de store byers betydning for vores økonomier. Fx trækker hovedstadsregionen 40% af Danmarks BNP. Hvis man ikke forstår at indrette sin udvikling efter, at fremtidens vækst ligger i metropo-

lerne, så ender det galt. Så taber vores hovedstadsregion i konkurrencen med Stockholm, Hamburg og Berlin, og dermed taber hele Danmark. Derfor mener jeg også, at mange af udkantsdanmark-diskussionerne er forfejlede. Vi skal i stedet lægge noget mere energi i at udvikle en skarp og handlekraftig hovedstadsstrategi. Man kommer nemlig ikke uden om den underliggende økonomiske logik, der gør, at folk alle steder i verden flytter mod byerne. Det er der, hvor en mangfoldighed af mennesker, viden og talent skaber vækst, udvikling og innovation. Bare kig over Sundet. Den svenske regering satser i den grad på at understøtte Stockholm, mens Malmø og Skåne i stigende grad orienterer sig mod København. De har læst det spil for længe siden, mens vi er alt for tøvende med at samle kræfterne om hovedstadsområdet. Der skal investeres betydeligt i at gøre hovedstadsregionen endnu mere attraktiv med ekspansive vidensmiljøer og solid bæredygtig infrastruktur, hvis hovedstadsområdet skal stå stærkt i den internationale konkurrence mellem metropoler til gavn og glæde for hele Danmark.”

Hvad er mulighederne?

”Den velfærdsmodel, vi har udviklet, virker grundlæggende robust, selv om den skal tunes. Der er gennemført mange vigtige reformer de senere år, som skal følges op. Vi skal videreudvikle det stærke flexicurity-system, vi har på arbejdsmarkedet. Og vi skal have løftet vores uddannelsessystem, så vi igen kommer op i den internationale top over en bred kam. Det kan vi, hvis vi vil. Står vi på tæer, ser jeg ingen grund til, at vi ikke også i fremtiden har et bud på en af verdens stærkeste velfærdsmodeller. Og så er vi begunstigede af at have en fantastisk attraktiv hovedstad, som nyder enorm international anerkendelse og modtager en sand strøm af priser. Helt overvejende fordi det er en metropol i menneskelig skala, hvor det er rart at være, og livskvaliteten er høj. Det er en virkelig stærk konkurrencefordel, som vi skal forstå at udnytte til at tiltrække flere mennesker, viden og virksomheder. Samtidig skal vi være opmærksomme på, at vi har nogle spidskompetencer, som er helt unikke. Vi kommer jo ikke til at konkurrere med San Francisco, New York eller Shanghai på volumen, men vi kan noget helt særligt inden for fx life science- og clean tech-områderne. Vi har enorme styrker og muligheder inden for klinisk forskning, lægemiddelindustri og vand- og energiteknologier, som vi skal bygge videre på. Endelig skal vi tænke hele Øresundsregionen ind i udviklingen. Hovedstadsregionen udgør sammen med resten af Sjælland, Malmø og omegn en funktionelt sammenhængende region med to-tre millioner mennesker,



REGION HOVEDSTADEN

Med 1,7 mio. indbyggere den befolkningsmæssigt største af Danmarks fem regioner. Består af de tidligere Københavns og Frederiksberg amter samt Bornholms Regionskommune. Har central forvaltning i Hillerød, omkring 40.000 ansatte og har i 2014 et samlet budget på 36 mia. kr.

■ HJALTE AABERG

Regionsdirektør i Region Hovedstaden. Har tidligere været administrerende direktør i Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning. Uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet. Inkarneret Brøndby-fan med sæsonkort.

hvor vi slet ikke har udnyttet den synergi og de enorme potentialer, der ligger her og venter, hvis vi bliver bedre til at se os selv som én metropol.”

Hvilke gode råd ville du gerne have haft, da du startede i dit job?

”Alle gode råd om, hvordan vi får samlet kræfterne i og omkring hovedstadsregionen, er stadig mere end velkomne. Der er mange myndighedsniveauer og myndighedsaktører, så det at sikre fælles retning og beslutningskraft er en udfordring. Men det er afgørende for hovedstadsregionens fremtid. En stærk metropol er nemlig kendetegnet ved tre ting: Den har et attraktivt byliv. Der er en bund-solid infrastruktur. Og der er et ekspansivt vidensmiljø. Alle dele kræver massive investeringer og handlekraft. Formår vi ikke at samle os om at styrke hovedstadsregionen på de punkter, står vi svagt i fremtidens konkurrence.”

Hvilket sted i verden er du inspireret af i forhold til dit job?

”München er en metropol med en bomstærk økonomi, som netop er stærk på de tre parametre, som jeg var inde på. Byen er attraktiv med høj livskvalitet, stærke vidensmiljøer, god infrastruktur og erhvervs-mæssige hovedsæder som fx Siemens og BMW. New York er også en virkelig fed by. Den er et skoleeksempel på den mangfoldige metropol med masser af dynamik og handlekraft. Et godt eksempel på det sidste er, at der

ikke gik mange sekunder fra, at New Yorks borgmester Michael Bloomberg faldt for København i forbindelse med klimatopmødet, til at der blev handlet. Her få år efter har det i den grad sat sit aftryk gennem en ’copenhagenization’ af New York med massive investeringer i cykelstier og attraktive byrum. Sammen med New Yorks veludviklede evne til at sikre mangfoldighed og spændende byliv med fx billige boliger gør det byen virkelig inspirerende.”

Hvad er dit yndlingssted i din egen region?

”Der er mange, men hvis jeg skal blive i byen, kan jeg fx nævne Den Hvide Kødby, som er Københavns svar på Meat Packing District i New York, bare i ministørrelse. En kondensering af det urbane København med de gamle slagteboder, kreative erhverv, træningsfaciliteter, restauranter og københavnsk byliv. Jeg vil også nævne Nordhavn, men mere som et håb, da der kun lige er taget hul på en årtier lang og spændende byudvikling af det store byområde ved vandet. Byens ambition er, at det skal være et laboratorium for fremtidens grønne løsninger, som skal være med til at sikre en bydel til 40.000 mennesker og 40.000 arbejdspladser, hvor bylivskvaliteterne er helt i top. Holder man fast i ambitionerne, kan Nordhavn blive en international topreferenceløsning for fremtidens metropoler. Ikke nogen dum idé set i lyset af, at over halvdelen af verdens befolkningen nu lever i byer på over tre mio. mennesker, og at den udvikling accelererer.” ■



LEMVIG

Har 22.000 indbyggere og grænser op til Vesterhavet, Limfjorden og Klosterheden, en af Danmarks største statskovdistrikter.

Kommunen lever især af landbrug og fiskeri, jernindustri og turisme.

Kommunens største udfordring er et faldende indbyggertal – Lemvig er p.t. den kommune i landet, der hurtigst affolkes.



BIRGIT FOGH RASMUSSEN

Kommunaldirektør, Lemvig

Der er et stort potentiale i menneskers lyst til at gøre noget for det samfund, som de er en del af.

Hvordan er det at arbejde i en såkaldt ud-kantskommune?

”Det er et fuldstændigt andet liv, end hvis man er i en kommune, der har penge nok, og som måske har et serviceniveau, der ligger langt over gennemsnittet. Vores administrative muskler er uendeligt små i forhold til en rig kommune. Når folk siger til mig: ’Kan du ikke lige spørge din informationsafdeling eller juridiske afdeling’, så må jeg gerne sige: ’Informationsafdelingen – det er direktionen.’ Vores juridiske afdeling består af en halv jurist. Sådan er det at være i en mindre udkantskommune. Vi har ikke den slags ressourcer. Men det vidste jeg, da jeg kom hertil. Jeg har bevidst søgt en udkantskommune, fordi jeg godt kan lide den udfordring. Man lærer at klare sig på egne betingelser. Vi er mere eller mindre selvforsynende.”

Hvad er dit yndlingssted i kommunen?

”Bovbjerg Fyr. Vi købte det i 2006 for en million kroner af Farvandsvæsenet og gav det videre til en privat fond for en krone. De forpligtede sig til at etablere et kultursted derude, så Bovbjerg Fyr i dag bliver drevet som et kulturcenter, hvor der er udstillinger, foredrag og debatter. Man kan også bare komme på besøg og spise i

den lokale café. Der er én ansat derude, en ’fyrmoster’, resten bliver kørt af frivillige. De har en støtteforening samt et netværk på over 100 frivillige, der står for forskellige aktiviteter og ansvarsområder: internet, udstillinger, debatmøder, rengøring etc. Der er et hav af frivillige – sådan kører det generelt ude i udkantsområderne. Vi har også et museum – Museet for Religiøs Kunst – som er et meget anerkendt og velbesøgt museum, som et langt stykke hen ad vejen også drives af frivillige. Den eneste ansatte er direktøren samt et par deltidsansatte. Sådan er det herude. Vi er en humlebi, der ikke burde kunne flyve – men det gør vi nu alligevel.”

Hvorfra kommer den lyst til frivilligt arbejde?

”Folk har lyst til at gøre noget for det samfund, som de er en del af. Jeg tror også, at det giver en masse igen. Folk synes, at det er hyggeligt. De får også et stort socialt netværk og noget meningsfyldt at lave, som rækker videre end blot det at tjene penge. Mange er pensionister, men der er også unge iblandt.”

Gør I noget fra kommunens side for at fremme den virkelyst?

”Nej, det behøver vi slet ikke! Det ligger iboende her-

» Jo større kommune, jo fjernere er borgeren også fra tingene. Folk er tæt på hinanden herude.«

ude, at det gør man. Det har man altid gjort. Måske hænger det også sammen med størrelsen på kommunen. Jo større kommune, jo fjernere er borgeren også fra tingene. Folk er tæt på hinanden herude.”

Hvilket sted i verden er du mest inspireret af i forhold til dit job?

”Jeg har været ansat i FN og har blandt andet været udstationeret i Georgien. Det minder mig – uden at det må misforstås – på flere måder om et udkantsområde som Lemvig. Georgien var et land med utrolig meget smuk natur, en veluddannet befolkning og havde i det gamle

Sovjet været forkælet. Det var der, man tog til, når man skulle træne til Olympiaden i ski, de rige sovjetborgere havde deres datjaer nede ved Sortehavet, og det var der, man dyrkede vin. Folk var veluddannede og rige i Georgien. Så kom opløsningen af Sovjetunionen, og det kom til interne krige og løsrivelse. Da jeg kom dertil, var landet totalt smadret. Ingen infrastruktur, ingenting fungerede. Alligevel oplevede jeg en befolkning, der var utrolig stolt, og som holdt fast i deres kultur og traditioner. Det kan man på mange måder sammenligne med vestjyder, der har en stolt kultur og holder fast i den på trods af, at man er presset på alle områder. Når det er sagt er betingelserne selvsagt, helt anderledes. Man kan ikke sammenligne Danmark med et land i krig.”

Hvad har du lært i udlandet?

”Man bliver opmærksom på vores tilbøjelighed i Danmark til at hænge os i småting. Jeg husker mit første job i Frederikshavn Kommune. Jeg var lige kommet hjem fra Georgien og sad for bordenden i vores sikkerhedsorganisation. Jeg kom fra et land, hvor der var skudhuller i tagene, intet varmesystem, ingen elektricitet eller rindende vand. Det første punkt på dagsordenen handlede om, at vi skulle finde en løsning på et problem med persienerne i Borgerservice. Der kom øjensynligt så meget lys gennem de huller i persienerne, hvor snoren løber igennem, at det generede folk. Det blev foreslået at købe gardiner. Der måtte jeg nive mig i armen. Det var surrealistisk, at det overhovedet kunne være et problem.” ■

■ BIRGIT FOGH RASMUSSEN

Arbejdede 1986-1997 for FN og har været udsendt i Thailand, Indonesien, Litauen samt Georgien, hvor hun var vicedirektør for FN's udviklingsprogram. Siden 1997 har hun arbejdet som vicedirektør i Frederikshavn og kommunaldirektør i Rønne, Løkken-Vrå og senest Lemvig Kommune. Uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet. Elsker opera, AC/DC og Rolling Stones.





GLADSAXE KOMMUNE

Ligger i Region Hovedstaden nordvest for det centrale København grænsende op til Gentofte, Lyngby-Taarbæk, Furesø, Herlev og Københavns kommuner. Gladsaxe Kommune har 66.000 indbyggere.

1 2 3

BO RASMUSSEN

Kommunaldirektør, Gladsaxe

En kommune i dag er del af noget større og skal organiseres, så den åbner for omgivelser og samarbejde. Velfærdssamfundet skal bygges anderledes op.

Hvilke gode råd ville du gerne have haft, da du startede i dit job?

”Uanset hvor stor en kommune er, så er det ekstremt vigtigt, at der er et samarbejde på tværs af kommunerne. En kommune i dag er en del af noget større. Det gode råd må derfor være: Husk nu at bruge en masse tid på samarbejdet mellem din kommune og omgivelserne. Du kan næsten kun bruge for lidt energi på den indsats. I min nuværende stilling kom det desuden en smule bag på mig, hvor meget diskussionen omvækst fylder. Vi sidder med noget, der hedder ’Fokuseret vækst dagsorden’. Det handler om, hvordan vi får væksten gjort konkret i kommunen, så det skal på en og samme tid løfte Gladsaxe, samtidig med at det spiller sammen med nabo-kommuner og dermed spiller ind i nationens dagsorden. Det kommer til at berøre arbejdspladser og byudvikling. Hvor ligger trækkræften i det her? Hvor skal Gladsaxe Kommune placere sig i denne diskussion på en måde, så man er med til at trække i en retning, så både kommunen og regionen får gavn af det? Det er en udfordring.”

Hvordan sikrer man det samarbejde på tværs?

”Du skal opbygge en organisation, som ikke lukker af over for omgivelserne. Den dagsorden, du sætter i din egen organisation, skal kunne kobles sammen med den dagsorden, der er omkring dig. Det nytter fx ikke noget, at vi bliver så lukkede i vores fokus på Gladsaxe, at vi slet ikke kan tale sammen med Gentofte Kommune. Vi

er nødt til at tænke bredere og styrke vores egen dagsorden ved det samarbejde. Som kommunaldirektør må man derfor være åben over for, hvad der foregår i nabo-kommunerne. Hvad tænker de? Hvad har de gang i af projekter? Hvilken strategi følger de? Hvordan kan vi i Gladsaxe understøtte det, samtidig med at vi selvfølgelig forfølger vores egen dagsorden? I forhold til samarbejdet skal du som organisation og chef være i stand til at åbne dig for ikke blot nabokommunernes dagsorden – men også i forhold til erhvervslivet. Vi er i gang med et nyt projekt på en tobaksgrund i Gladsaxe Kommune og kan kun lykkes, hvis vi er i tæt dialog med dem, som skal udvikle projektet. Det nytter ikke, at man som kommune kommer med et fuldstændigt færdigt billede af, hvordan man vil have det. Man må udvikle i fællesskab med dem, som skal bruge arealet, så deres vision for, hvordan de vil drive forretning, hænger sammen med kommunens vision.

Hvad er dit yndlingssted i kommunen?

”Værebroparken. Stedet er interessant, fordi det har så mange iboende kvaliteter, og ikke desto mindre er det et udsat boligområde. De fysiske rammer er fantastiske. Det er tænkt rigtig godt, ligesom så mange andre boligområder fra 1970’erne. Det var drømmen om stedet, man kunne leve et helt liv. En dejlig bolig med udsigt over Bagsværd Sø, store grønne arealer, svømmehal, en dejlig skole, indkøbsmuligheder etc. – og så alligevel er det et udsat område. Hvad i alverden er det,



■ BO RASMUSSEN

Kommunaldirektør i Gladsaxe Kommune. Har tidligere været kommunaldirektør i Albertslund, hvor han tiltrådte i 2006. Før det arbejdede han i 18 år i Københavns Kommune inden for miljøområdet, senest som vicedirektør i Miljøkontrollen. Bo Rasmussen har en kandidatgrad i geografi med bifag i psykologi og pædagogik samt en master i offentlig forvaltning.

»I forhold til samarbejdet skal du som organisation og chef være i stand til at åbne dig for ikke blot nabokommunernes dagsorden – men også i forhold til erhvervslivet.«

der sker? Sådan et sted er godt til refleksion. Når jeg står derude, oplever jeg på samme tid et af de mest fantastiske steder i kommunen – samtidig med at jeg får en fornemmelse i kroppen af, at her må man kunne skabe noget, som får området til at være lige så godt som resten af kommunen. Den fornemmelse i kroppen giver mig energi. Vi kører for tiden et tæt samarbejde med beboerne, boligorganisationer, skole- og daginstitutioner og erhvervslivet for at se, hvordan vi kan få løst det her. Apropos det første spørgsmål, så ligger her ikke en fast dagsorden fra kommunens side. Det problem kan kun løses, hvis vi alle sammen åbner op over for hinanden og begynder at samarbejde mod nogle fælles mål.”

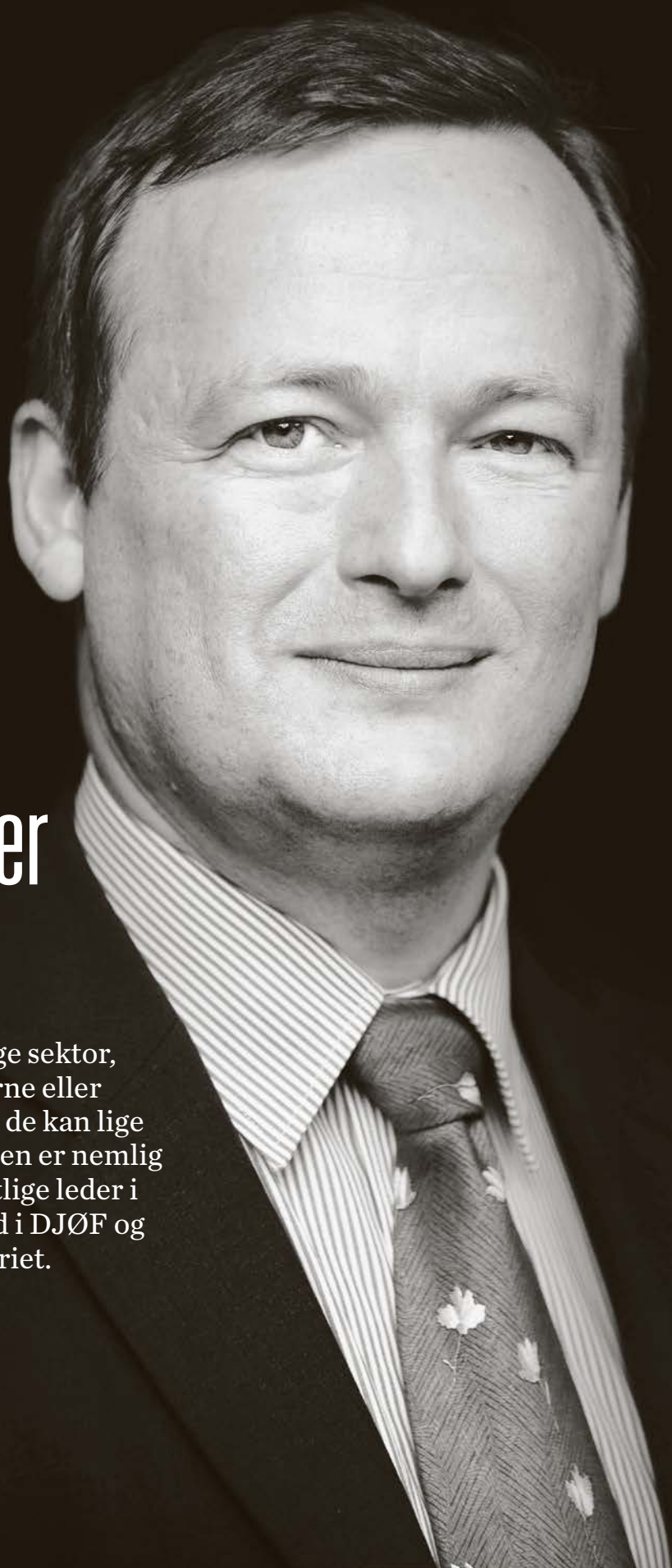
Hvilket sted i verden er du inspireret af i forhold til dit job?

”Jeg synes ofte, at det er interessant at kigge mod Sverige. Svenskerne har en tilgang, så de er lidt bedre til at få

tingene igennem og få det gjort. De er i stand til at tage et emne op, få lavet en strategi og så rent faktisk få realiseret det. Det kan man helt konkret se i forhold til deres måde at lave byudvikling på, men også politisk i deres måde at inddrage borgere m.fl. I Sverige er der ikke så langt fra tanke til handling.”

Hvis du skal svare som helt almindelig borger – hvor synes du, vores samfund er på vej hen?

”Velfærdssamfundet skal bygges anderledes op. Vi skal som borgere tage mere ansvar og være en del af samfundet. Der er ingen tvivl om, at der har været en periode, hvor vi har fået for meget og ydet for lidt. Nu kommer der en periode, hvor vi alle skal indse, at nu skal vi til at yde til samfundet. Det betyder, at vi skal tænke samfundet anderledes, så vi helt banalt ikke kræver ind af vores ’rettigheder’. I stedet skal vi tænke mere i, hvad vi kan bidrage med til fællesskabet. Hele pleje- og rehabiliteringsområdet skal fx tænkes om. Her er Fredericia-modellen med ’længst muligt i eget liv’ et godt sted at starte. Hvad kan du egentlig selv? Eller sammen med din familie eller naboer? Kommunen skal vænne sig til at tænke over, hvad der egentlig er af ressourcer i det her samfund – før vi sætter alle vores hjælpetropper ind. Der ligger et kæmpemæssigt uopdyrket land i hele den flade mellem civilsamfundet og det offentlige.” ■



Den offentlige leder frem i rampelyset

Det er de færreste ledere i den offentlige sektor, der drømmer om at optræde i Nyhederne eller udtale sig til citat om en lokal sag. Men de kan lige så godt vænne sig til det. Medieoptræden er nemlig en del af jobbeskrivelsen for den offentlige leder i dag, mener **PER HANSEN**, næstformand i DJØF og afdelings-chef i Undervisningsministeriet.

Du har tidligere efterlyst større engagement fra offentlige ledere i debatten – har de meldt sig på banen?

”Det er blevet bedre, men der er stadig plads til forbedring. Det er vigtigt, for det er jo med til at gøre det tydeligt for borgerne, hvem det er, der står for opgaverne. Dermed sikrer man også, at det ikke ender på Christiansborg, hver gang der opstår problemer. Det er altid sjovt at stå på badebroen, når solen skinner, og folk klapper. Men de offentlige ledere skal også kunne stå på badebroen, når stormen raser, og kritikken hagler ned. Dilemmaet i kommunerne er, at der er en politisk ledelse, som også gerne vil markere sig – og det skal de også, for de er trods alt ansvarlige over for vælgerne – men der er stadig et råderum for offentlige ledere til i højere grad at komme på banen med deres viden og indsigt. Det gælder især, når kritikken er i forbindelse med en bestemt sag. Ofte lyder beklagelsen fra Christiansborg, at ministeren skal i Nyhederne, fordi alle de relevante offentlige ledere er væk – selvom det er dem, der står med ansvaret. At stå ved ansvaret kræver af den offentlige leder, at man også er til rådighed for offentligheden, når der er problemer. Institutionschefen eller direktøren for den pågældende forvaltningsgren i kommunen kan jo meget bedre argumentere for sagens rette sammenhæng end en eller anden centralt placeret politiker. Alt for ofte ender det med, at der så laves nye regler for at undgå gentagelser. Hvis man er minister eller landspolitiker, er det jo det, som man har i værktøjskassen. Men ad hoc-paniklovgivning – lappeløsninger med nye procesregler – er det sidste, vi har brug for.”

Hvorfor er de offentlige ledere ikke mere synlige i debatten?

”Det skyldes nok flere ting. Der er dels hensynet i kommunen, hvor en borgmester og en kommunalbestyrelse står i spidsen for det politiske. Men der er også det kulturelle. Det ligger dybt i dansk forvaltningskultur, at man ikke ligefrem søger offentlighedens lys. Det står ikke øverst på ønskesedlen. Men der må man sige, at den moderne og gode offentlige leder må indstille sig på at være til rådighed for offentligheden.”

Hvordan kan man ændre den kultur?

”Kommunalbestyrelserne kunne tage det op politisk i deres kommuner i dialog med deres ledere og efterspørge det. Vi er som offentlige ledere typisk ikke uddannede i kommunikation og medier. Det er

noget, man må lære, navnlig de af os, som ikke ligefrem er født med en lyst til at stå i rampelyset. Nogle af os bliver netop embedsmænd, fordi det med at komme i Nyhederne ikke er det, vi drømmer om, når vi slår øjnene op om morgenen. Det er en færdighed, som vi skal lære og gøre brug af, for det er en del af det at udøve ledelse i den moderne offentlige sektor. I den sammenhæng er det vigtigt, at man ikke ude i kommunerne venter på, at det konkrete behov opstår. Man skal have det bragt ind i sin ledelsespolitik i kommunen: Hvilket behov har kommunalbestyrelsen for, at vi som offentlige ledere i kommunen er med i den offentlige debat? Pointen er, at dette skal tænkes, ikke som en kritik af byrådet, men som en del af kommunens ansigt over for borgerne.”

Hvad kan man bruge 'stemmen fra maskinrummet' til?

”Man kan overhovedet ikke overleve uden den stemme. Hvis man driver modernisering af den offentlige sektor ved centralt eller kommunalt at fastsætte nogle mål for resultaterne, så må man nødvendigvis i processen have et meget opmærksomt øre på dem, som skal stå til ansvar for, at vi når resultaterne. Man skal sørge for at lytte til stemmen fra maskinrummet. Hvis kontakten mellem kommandorummet og maskinrummet forsvinder, støder vi jo på grund.”

Er der ikke en risiko for, at embedsmænd beskyldes for at politisere?

”Jeg synes, at man skal tage det ganske roligt. Den risiko har altid været der, og den må man håndtere i det løbende arbejde mellem embedsmændene og borgmestre, byråd eller ministre. Man må være sig bevidst om hinandens roller. Man kan ikke lave et system, der er fri for den risiko. Der er og skal være et samspil mellem forvaltningen og det politiske niveau. Det er jo det, der gør, at vores politi-

»Det er altid sjovt at stå på badebroen, når solen skinner, og folk klapper. Men de offentlige ledere skal også kunne stå på badebroen, når stormen raser, og kritikken hagler ned.«

ske demokrati er levende. Når man ytrer sig, skal man være bevidst om, på hvis vegne, man ytrer sig. Og så skal man gøre sig klart, hvilket rum man har til at ytre sig i. Derfor er det vigtigt, at der er skabt et godt forarbejde, nemlig en kultur for, at man kan ytre sig som offentlig leder.” ■

■ PER HANSEN

Jurist, næstformand i DJØF og afdelingschef i Undervisningsministeriet. Tidligere formand for Offentlige Chefer i DJØF, ekstern lektor på Juridisk Fakultet, hvor han underviste i Statsforfatningsret, kontorchef i Indenrigsministeriet og fuldmægtig i Finansministeriet, Budgetdepartementet. Hjemmefødt i Munkebo af ufaglærte forældre, første student og kandidat i familien; voksede senere op med sin mor på Nørrebro i en toværelses med lokum i gården; har afsunget 'Internationale' ene mand i Finansministeriet, i sin egenskab af AC-tillidsmand samme sted, som modvægt til daværende departementschef Hans Würtzens vane med at fløjte militærmusik, når han skridtede frem og tilbage på stengangen.

LEDELSE AF

VELFÆRD

Hvordan leder man bedst i det offentlige?

MASKINRUMMET

opsøgte tre erfarne chefer på velfærdsområdet for at finde ud af, hvad der er deres vigtigste erfaringer om ledelse. Og hvad er det vigtigste, de har lært om strategi, når man skal lede forandringer på velfærdsområdet?



1 CARSTEN HAURUM 2 PER CHRISTIANSEN 3 WILLIAM RENTZMANN

1 2 3

CARSTEN HAURUM

Adm. direktør i Kultur- og Fritidsforvaltningen i Københavns Kommune

Der er brug for mere ledelse i det offentlige. Tillidsledelse for eksempel, hvis man ikke bare vil have mere af det samme, men mere af noget andet og nyt.

Hvad har været din største faglige udfordring som leder i det offentlige?

”At få gjort op med ’vanens magt’ og få så stor en organisation som Kultur- og Fritidsforvaltningen til at tænke på en ny måde. Det var i mine øjne et for defensivt og konservativt bureaukrati – men jeg synes, at det lykkedes at få det bevæget over i et mere offensivt og eksperimenterende bureaukrati. Jeg holder bevidst fast i ordet bureaukrati, for det er vigtigt for, at borgerne får en god behandling, og den gennemsigtighed, som kendetegner en retsstat. Men der skulle mange ord, møder og overtalelse til at flytte et så stort apparat.”

Hvordan bar du dig ad?

”Det gik hurtigt op for mig, da jeg startede, at den daværende kommunale styringsform ikke var særlig egnet til moderne tider. Vi skulle have skabt et nyt mentalt rum, hvor man kunne tænke et moderne bureaukrati ind. I Kultur- og Fritidsforvaltningen har vi indført et nyt styringsparadigme, som vi kalder ’tillidsbaseret ledelse’. Traditionelt set har det været sådan, at jo tættere man var på borgmesteren og den administrerende direktør, jo mere fik man i løn, og jo ’vigtigere’ var man. Til gengæld mødte de medarbejdere kun sjældent borgerne. Det har vi prøvet at vende på hovedet. Dem, der møder borgerne, er dem,



■ CARSTEN HAURUM

Adm. direktør i Kultur- og Fritidsforvaltningen i Københavns Kommune med ledelsesansvar for alle ansatte i forvaltningen (godt 2.000 medarbejdere). Han er uddannet cand. polit og var i perioden 1994-02 direktør i Lokale- og Anlægsfonden og har tidligere været professionel håndboldspiller med 108 kampe på landsholdet 1978-84.

der arbejder på bibliotekerne, på teatrene, i skolerne etc. De er ude i den virkelige verden. Vi har ligestillet disse medarbejdere med centralbureaukraterne – blandt andet kontorcheferne. Det har været en omkalfatring af selvforståelsen i forvaltningen – og en udfordring. Vi har også indført en regel om, at medarbejderne skal begå et par strategiske fejl et par gange om året. De får en bonus i deres resultatlønskontrakt for det – eller trækkes tilsvarende, hvis de ikke fejler.”

Hvorfor?

”Det er et opgør med nulfejlskulturen –

den meget defensive tankegang i det offentlige bureaukrati, om at det bedre kan svare sig at sidde stille og ikke at lave noget end at tage en kalkuleret risiko. I starten var det kun de centrale ledere, vi indførte denne regel med. Man må starte et sted. De skulle sidde over for mig en gang om året og selv forklare, hvilke fejl de havde lavet. Så vurderede jeg, om fejlene var store nok. Der har været år, hvor vi gav dem en bonus, andre, hvor vi trak fra deres bonus, og år, hvor jeg udrød: ’Hold da op, det var en stor fejl, der må vi hellere finde nogle ekstra penge i bonus til dig.’ Det er selvfølgelig en blanding af gimmick og signalgivning fra min stol af om, at det er lovligt at begå nogle strategiske fejl. Det handler ikke om, at bogholderiet skal opfinde nye regneark, eller at de samme fejl skal begås to gange. Pointen er, at man som offentlig leder og medarbejder sætter ting i gang, og at det er okay at fejle. Ellers fornyer vi os ikke.”

Kan du give et eksempel?

”Vi havde nogle problemer med en svømmehal for et par år siden. Der var nogle unge, der lavede ballade og truede de ansatte med attrappistol og generede folk. Politiet og SSP var på opgaven, men de unge lavede stadig ballade hver weekend. Så indførte den lokale leder en regel. Han sagde: ’Det er min svømmehal, og unge under 15 år må ikke komme ind i svømmehallen i weekenden, medmindre de er ledsaget af deres forældre.’ Det løste sådan set problemet. Så vidt så godt. Eller skidt. For han gjorde det uden at spørge nogen og brød samtlige regler, som borgerrepræsentationen havde vedtaget om køn-, race- og aldersdiskriminering. Vi fik en ordentlig næse for det. Set i bakspejlet skulle han have orienteret direktionen, men han fik sin bonus, fordi han tog initiativ og turde løbe en risiko i bestræbelserne på at løse et problem.”

Hvor vigtigt er det som leder at turde fejle?

”En leder, der ikke tør fejle, bør ikke være

leder. Men i virkeligheden gælder det, uanset hvilket niveau du befinder dig på. Fejl i denne sammenhæng er jo ikke, at flyvelederen glemmer at holde øje med, om flyene er ved at falde ned fra himlen – det er jo ikke en strategisk fejl. Men hvis man skal forny den offentlige sektor og levere mere for færre penge, så er vi nødt til producere velfærdsydelse på en anden måde, end vi har gjort før. Det vil sige, at vi skal have frigivet den energi, som er i den offentlige sektor. Vi har jo stort set kun dygtige folk. 'Tillidsbaseret ledelse' handler ikke om laissez faire eller om at være popsmart. Det handler om ledelse, hvor man tager udgangspunkt i, hvor man er, og så fornyer det område, man er leder for. Den offentlige leder skal forny sin forvaltning, og det gør man ikke i mine øjne med nulfejlskultur eller kontrol. Det gør man ved at slippe de ansatte fri på alle niveauer. Det er det, som vi har gjort ved at vende op og ned på hierarkiet. Normalt har man i den offentlige sektor hjemmehjælpere, bibliotekarer og skolelærere etc. nede i 'bunden' af pyramiden. Hierarkiet går så op i det politiske system til administrerende direktør og borgmester. Vi har prøvet at vende det om og spurgt: Hvad er det vigtigste i et bureaukrati som vores? Det er kontakten til borgeren. Om der internt er kommaer i vores notater, er borgeren sådan set ligeglad med. De har nogle forventninger om nogle politisk bestemte ydelser, der skal leveres. Deres opfattelse af kommunen er jo ikke deres opfattelse af mig, de aner ikke, hvem jeg er. Folk kender til gengæld deres lokale bibliotekar og hjemmehjælper. Det er derude, vi kan flytte på tingene. Vi har af samme årsag decentraliseret alle de faglige beslutninger så langt som muligt – det er vores mantra. Omvendt har vi centraliseret noget af det administrative arbejde for at frigive tid til arbejdet i den virkelige verden."

Hvad er det vigtigste, du har lært om strategi, når man skal lede forandringer på velfærdsområdet?

"Hvis du skal lave ændringer på velfærdsområdet i dag, så skal du enten tage penge fra nogen eller magt og indflydelse fra andre. Du vil altid møde modstand. Du skal med andre ord være i besiddelse af tålmodighed og politisk timing. Jeg har lært, at man skal være velforberedt, man skal vide, hvad man vil, og man skal være klar, når timingen er der. Man kan ikke få noget gennemført op til et valg, du skal finde det åbne vindue for at træffe en beslutning. Det kræver, at man er forberedt til tænderne. Jeg har billedligt talt en liste i lommen med 10 ting, jeg vil have gennemført. Pludselig er der et vindue, en mulighed. Så skal man være klar.

»Vi skal have mere ledelse i den offentlige sektor – ikke mindre. Skal vi fremover have lavt sygefravær, bedre arbejdsmiljø, være mere effektive etc. i den offentlige sektor, så kræver det ledelse, ledelse, ledelse.«

For nogle år siden havde vi noget, der hed Københavns Idrætsanlæg, som styrede alle vores idrætsanlæg. Det kørte som en halvoffentlig-privat organisation, men det var håbløst ineffektivt. Jeg ville gerne kommunalisere det for at få en mere effektiv udnyttelse af ressourcerne. Det var der bare ikke politisk flertal for, men vi arbejdede videre på det. Det var helt umuligt at få det gennemført, indtil formanden for Københavns Idrætsforening en dag udtalte: 'Hvis vi ikke får flere penge, så må man overveje en kommunalisering.' I det øjeblik man havde sagt det, trak jeg min liste op af lommen – en køreplan for kommunalisering – og så blev det vedtaget. Det var 60 idrætsanlæg og personale, vi taler om. Det var en kæmpe organisatorisk ændring, som aldrig var kommet igennem – der var modstandere alle vegne. Men pludselig opstod et vindue, fordi de manglede penge, og man var nødt til at

tænke i nye baner. Hvis man så er velforberedt og har et bud på, hvordan man kan gøre, så kan man få noget gennemført, som man ikke kunne ellers."

Din vigtigste erfaring om ledelse?

"Jeg er blevet overrasket over, hvor meget ledelse rent faktisk betyder. Det vigtigste er at erkende, at vi skal have mere ledelse i den offentlige sektor – ikke mindre! Ledelse er en meget selvstændig disciplin. Det er et håndværk, noget, jeg har lært gennem årene. Det handler om at turde at ville lede. Selvfølgelig skal man have en faglig forståelse af det, man har gang i, en idé om, hvad man er leder for, men man skal først og fremmest kunne formulere et mål, en retning og en mission. Du skal kunne skabe det rette mentale rum. Skal vi fremover have lavt sygefravær, bedre arbejdsmiljø, være mere effektive etc. i den offentlige sektor, så kræver det ledelse, ledelse, ledelse – på alle niveauer. Problemet er, at vi historisk set har haft for mange ledere, der nok ikke var ledere, men snarere 'kollegaer'."

Hvad er dine erfaringer med resultatmodeller?

"Ikke gode. Vi har stedt dem alle til hvile. Mange af disse styringsredskaber virker som enkelt 'shot' i visse sammenhænge, men som konstant styringsinstrument virker de ikke. Man retter ind efter 'ekstra-pengene' i stedet for at holde fast på grundkonceptet. Det var en af grundene til, at vi indførte 'tillidsbaseret ledelse'. Jeg vil jo ikke have mere af det samme, jeg vil have mere af noget andet. Det er enormt svært at beskrive i en resultatmodelkontrakt, for det ender altid i matematik: Hvor mange skoleelever har du produceret, hvor mange besøgende har der været på biblioteket osv. Vi skal bruge en helvedes masse tid og energi på at måle og veje, for ellers kan du ikke afgøre, om du opfylder kontrakten eller ej. Det kan være fint i nogle sammenhænge, men grundlæggende er det meget lidt produktivt. Derfor afskaffede vi det." ■

1 2 3

PER CHRISTIANSEN

Regionsdirektør i Region Nordjylland

Vi står midt i et paradigmeskift. Det kræver, at vi tør tænke nyt. Vi skal lære af en yngre generation og udnytte den talentmasse, der er i vores organisation



FOTO: REGION NORDJYLLAND

■ PER CHRISTIANSEN

Regionsdirektør for de 15.000 ansatte i Region Nordjylland. Født 1957. Tidligere bl.a. direktør for Aalborg Sygehus. Formand for Dansk Selskab for Ledelse i Sundhedsvæsenet.

Hvordan ser du velfærdssamfundets udfordringer og muligheder?

”Jeg ser to tendenser, som afspejles i borgernes forskellige syn på velfærdstaten: Den ene ser velfærdstaten som en købmandsbutik, hvor man kommer ind og er kunde. Man tænker ikke på velfærdstaten som noget, man selv ejer, men som en butik, hvor man kommer ind og stiller krav. Den anden retning handler om de borgere, som har indset, at velfærdstaten ikke længere kan producere på samme vilkår som før. Det er borgerne, der er engagerede og solidariske, og som er villige til at bruge de ressourcer, som er til stede. Det er en tendens, der er inspireret af bøger som ”Unboss” skrevet af Lars Kølind og Jacob Bøtter. Vi må alle bidrage, tage ansvar for egen situation og ikke bare kræve. Der er de to retninger. Hvilken en der vinder, er uvis. Men jeg mener, at der er størst sandsynlighed for, at det bliver nummer to. Den ville i al fald få velfærdstaten til at hænge økonomisk sammen i det lange løb. Vi skal ikke bare kræve, vi skal bidrage. Jeg ser gerne, at vi involverer folk mere og bruger deres ressourcer aktivt. Det er udfordringen for den offentlige sektor. Vi skal lære at bruge folks ressourcer, men det er vanskeligt, for vi har nogle fagprofessionelle, som er vant til, at ting skal foregå på bestemte måder. Der er nogle regelsæt, vi kommer til at udfordre.”

Hvordan kan man inddrage borgere mere aktivt?

”Morten Rüz, udviklingskonsulent i Viborg Kommune, vandt en prisopgave om, hvordan kommunerne ledes og styres i fremtiden. I opgaven ”Den døende DJØF’er” beskriver han, hvordan man fx kan bruge Facebook til at kommunikere med andre borgere, som skal til og fra sygehusene på samme tidspunkt som en selv. Kunne man bruge de sociale medier til at koordinere mellem borgere, så flere kørte sammen? Det er blot et eksempel.



■ REGION NORDJYLLAND

Omfatter det tidligere Nordjyllands Amt samt de dele af Viborg Amt, der ligger nord for Limfjorden, herunder øen Mors. Desuden den nordligste del af det nedlagte Århus Amt, hvor byen Mariager ligger. Regionens centralforvaltning er placeret i Regionshuset i Aalborg Øst. Regionen har 580.272 indbyggere.

Det kunne være interessant at arbejde mere med de nye medier. Vi står midt i et paradigmeskift. Det kræver, at vi tør tænke nyt. Vi skal lære af en yngre generation og udnytte den talentmasse, der er i vores organisation. Vi får brug for de medarbejdere, der kan det her, så vi kan lave forandringer.”

Hvilke udfordringer vil den slags nytænkning medføre?

”Det vil udfordre det politiske system, der i årevis har opereret efter en New Public Management-logik, hvor der er minimumskrav til forskellige ydelser, som kan vedtages politisk. Det er et system, der fokuserer på servicedeklarationer og målbare tal: antal behandlinger, kræftbehandling inden for fem dage, etc. Det er alt sammen fornuftige målbare ting, men det kan også blive en pestilens i det lange løb. Bliver der ståhej i medierne, hvis tallene ændres? Så kan man ændre på det, så minimumskravene bliver højere. I det nye paradigme med større borgerinddragelse bliver det muligvis mere vanskeligt at overholde målene. Det bliver sværere at styre processen politisk end i det gamle paradigme, hvor du udmelder nogle mål, og så har du et system, som du kan stille til ansvar for det. Det er en udfordring at være præcis i det nye paradigme, for man kan ikke være præcis i noget, som er lidt mere anarkistisk.”

Hvordan takler man som leder det paradigmeskift?

”Man er nødt til at arbejde på to fronter på samme tid. Vi er jo stadig inde i det gamle paradigme og skal levere ydelser efter standarder og levere produktivitetstigninger. Jeg kommer fra et væsen, der især har med sundhed at gøre – vi ar-

bejder med DRG-værdier, som nærmest er et priskatalog på sundhedsydelserne. Hvis en hofteledsoperation koster 87.000 kr. i snit, og du kan levere den til 84.000 kr., så har du en bedre produktivitet end gennemsnittet. Man er meget optaget af stykprisen på en ydelse og tænker mindre i helheder og sammenhænge. Vi skal med den ene hånd fortsat leve op til det ’gamle’ system, så længe det eksisterer, og levere højere produktivitet og lavere omkostninger per styk

»Vi laver ikke strategi for dens egen skyld, men fordi vi har et problem. Men først må du have folk til at indse, at vi har et problem. Ellers bliver de ved med at gøre, som de har gjort før.«

– fx med redskaber som LEAN og porteføljestyring. Men det løser ikke på sigt problemet, når du mangler ansatte, goder og penge. Så er du nødt til at tænke i det nye paradigme. Vi er i øjeblikket i en overgangsperiode, hvor man som leder i den offentlige sektor med den ene hånd skal håndtere det system, vi kender, samtidig med at vi skal forsøge at omstille vores organisation, så vi er klar til at tænke i nye baner. Det er udfordringen. Noget af det, vi har gjort i Nordjylland, er, at omkostningsminimere og LEAN’e arbejdsprocesser. Det kan nok holde den demografiske udvikling i skak for øjeblikket, men når de store årgange bliver 80+, så vil de efterspørge sundhedsydelser, som vi ikke kan levere. Vi kan ikke blive ved med at effektivisere. Nu får vi nye supersygehuse, og det kan hjælpe,

at nogle arbejdsgange bliver rationaliseret, men det slutter på et tidspunkt. Du kan ikke komme længere ad det gamle spor. Så er der kun det nye spor med større inddragelse af borgeren og egen-omsorg, borgeren i produktionen af ydelser. Det kommer vi ikke udenom. Hvis vi i fremtiden skal have en velfærdsstat, så er det vigtigt, at de, der får ydelserne, tager ejerskab og ansvar.”

Hvad er det vigtigste, du har lært om at lede sådanne forandringsprocesser?

”Vi har lavet en ny ledelsesorganisation på sygehusene i Nordjylland. Vi har skabt nye lederstillinger, der har ansvar for forløb. Det væsentlige i dette er ikke stillingen, men fortællingen om den. Hvorfor er det vigtigt med fokus på sammenhæng i patientforløb? Vi har kunnet fremdrage eksempler på patienter, der er kommet i klemme mellem forskellige afdelinger. Vi har derfor defineret patientgrupper, som har større risiko for at havne i den situation, hvor ’forløbsansvarlige’ har til opgave at gribe stafetten, så en henvisning ikke ligger og visner på et bord i en uge. Det vigtige, når man skal lede den proces, er at få skabt en fortælling, som kommer ind under huden på de medarbejdere, der sidder med det – så de forstår hvorfor. Du skal ikke sige til dem: ’Du skal gøre sådan.’ Du skal sige: ’Du skal forstå, at det her er et problem, og det har vi en idé til, hvordan vi løser.’ Vi skal have en fortælling om det problem, inden du går ind i en strategisk proces. Du skal ikke nødvendigvis vide, hvor du skal ende, men du må skabe en fortælling, en ramme, som du kan bevæge dig inden for. Vi laver ikke strategi for dens egen skyld, men fordi vi har et problem. Men først må du have folk til at indse, at vi har et problem. Ellers bliver de ved med at gøre, som de har gjort før. Du må skabe din fortælling om problemet. I den proces skal man som leder bruge ørerne mere end munden. Du skal nemlig også være villig til i et vist omfang at ændre på din fortælling alt efter, hvad input du får fra dine medarbejdere.” ■



1 2 3

WILLIAM RENTZMANN

Tidligere direktør i Kriminalforsorgen

Samfundet skal forandres, og det er nødvendigt at få alle gode idéer frem. Så kan økonomer og politikere komme med indvendinger bagefter.

Hvor er velfærdssamfundet på vej hen?
 ”Det spørgsmål er for vigtigt at overlade til politikere og embedsmænd – og mig. Hvis vi vil vide, hvor vi skal hen, bliver man nødt til at inddrage befolkningen på en helt anden måde, end man har gjort hidtil. Man skal inddrage folk på idéplanet og så overlade til politikerne at træffe beslutningerne. Vi ved ikke nok om, hvad folk i virkeligheden gerne vil. Det betyder, at man som politiker og embedsmand kommer til at famle i blinde. Jeg synes, at man skal prøve at gøre en indsats for at finde ud af folks holdning til ’det gode samfund’.”

Hvad er ’det gode samfund’ i dine øjne?

”Når jeg har talt med mine ansatte i Kriminalforsorgen, så har jeg skelnet mellem ’overliggeren’ og ’underliggeren’. Overliggeren er de spektakulære ting, fx verdenskendte og geniale projekter. Der er Danmark hverken værre eller bedre end så mange andre nationer. Underliggeren er dagligdagen: Hvordan er tonen? Hvordan er borgernes respekt for hinanden? Hvordan er tilliden til systemet? Hvordan er trygheden og sikkerheden? Det er de ting, som virkelig betyder noget i dagligdagen. I mine øjne er det karakteristiske ved det danske samfund, at underliggeren ligger højt i forhold til de fleste andre samfund. ’Det



■ WILLIAM RENTZMANN

Tidligere direktør i Kriminalforsorgen. Født 1941. Indledte karrieren i Direktoratet for Fængselsvæsenet (som det hed dengang) i 1970. Rentzmann har skrevet en række bøger og udgav i 2011 bogen "Sku' det være en anden gang". I bogen fortæller han om barndommen nord for København, men mest om sin lange faglige livsbane i Kriminalforsorgen. Han er uddannet cand.jur. og har blandt andet været censor ved Aarhus Universitet. Rentzmann har desuden været direktør for Civilretsdirektoratet, Forbundsformand for DJØF og Formand for Juristernes og Økonomernes Pensionskasse (JØP). Han er reserveofficer ved Den Kongelige Livgarde.

gode samfund' er i mine øjne et samfund, hvor underliggeren ligger højt."

Hvad betyder det i praksis?

"Det er et samfund, hvor vi tager ansvar for hinanden og ikke fra hinanden. Ki-erkegaard blev engang spurgt, hvad han mest ønskede sig. Han svarede, at han hverken ville have magt eller rigdom. I stedet ville han det, som han kaldte 'mulighedens lidenskab': det at have muligheder; det at have noget at vælge imellem i tilværelsen. Det, mente han, er det afgø-

rende for det gode liv. Det vigtige her er at få inddraget almindelige mennesker i, hvor vi skal hen. Det handler om at få genoplivet det politiske engagement. Min erfaring fra Kriminalforsorgen siger mig, at vi ikke kunne have gennemført de nødvendige forandringer, hvis ikke vi havde inddraget personalet – og i et vist omfang fangerne – i forandringsprocessen. Det er afgørende for, om man finder de rigtige løsninger. Inddragelse er det ene nøgleord. Det andet er åbenhed. Man må forklare personale og fanger – og offentlig-

heden – hvorfor man gør, som man gør, når man træffer en beslutning."

Hvordan har du som leder ført dette ud i livet?

"For nogle år siden afholdt vi et projekt i Kriminalforsorgen, som vi kaldte 'Camp Godt Arbejde'. Der havde inden været meget utilfredshed i personalet. Der var opstået et skel mellem personaleorganisationer, den centrale organisation og lokale ledelser om, hvad man skulle gøre. Der blev kritiseret fra alle sider.

»Jeg synes, at man skal prøve at gøre en indsats for at finde ud af folks holdning til 'det gode samfund'. Det er vigtigt at få inddraget almindelige mennesker i, hvor vi skal hen. Det handler om at få genoplivet det politiske engagement.«

Alt var galt. Det geniale ved den camp var at sige: 'Det gider vi ikke høre på. Vi vil hellere koncentrere os om noget andet: Hvad er det gode arbejde? Hvad er den gode kriminalforsorg?' Vi tænkte positivt – ikke negativt og bagud-skuede. Det virkede fantastisk godt. Det kunne alle samles om. Vi inviterede repræsentanter fra alle personalegrupper: høj og lav, ny og gammel, mænd og kvinder – og satte dem sammen i 48 timer. Det var en fantastisk givende proces, både mens det foregik, men især i årene efter, fordi alle følte, at de havde været med til at udstikke retningen for, hvad der er godt i denne sammenhæng. Det skal man også gøre på samfundsplan, hvis man vil have et varigt bud på, hvad der er 'det gode samfund', og hvor det er, vi skal hen. Det andet eksempel er det, som vi kalder 'brugerdreven innovation' – og som vi har arbejdet med i nogle år i Kriminalforsorgen. Det går igen ud på at inddrage brugerne i innovation og forandring. Vi lavede igen nogle projekter i forskellige fængsler, hvor betjente og fanger selv fandt frem til, hvad der skal til for at gøre dagligdagen god for alle. De kom selv med idéerne, og implementerede dem selv. Det hele inden for lovens rammer selvfølgelig. Det afgørende er, at vi ikke kommer og siger til dem: Gør sådan og sådan eller giver dem en husorden. De skal selv finde ud af det. Det har vi haft en fantastisk succes med, for det viste sig, at de kunne sætte sig ned sammen – selv om man umiddelbart skulle tro, at det var umuligt, at betjente og fanger kunne blive enige om noget som helst. De kunne de. Når man viser folk den tillid, så viser de ansvarlighed. Et sted lavede man en husorden, som både fanger og fængselsbetjente skrev under på, og som regulerede dagligdagen. Sådan noget vil jeg vædde på ikke har fundet sted noget andet

sted i verden. Det viser sig, at folk er meget mere ansvarlige, end vi som ledere eller politikere måske går og tror."

Hvad er det vigtigste, du har lært om at lede sådanne processer?

"Når man laver fremtidsplaner, så har det i dag udviklet sig sådan, at det er økonomien, der spiller den afgørende rolle. 'Der er et vist antal kroner og ører, og så må I holde jer inden for de rammer,' lyder det typisk. Det, mener jeg, er en forkert måde at gøre det på. Man skal ikke lade sig begrænse på idéplanet. Man skal have lov til at komme med alle idéer – og så i anden fase kan økonomerne eller politikerne komme med deres indvendinger: 'Det lyder helt fint – vi har bare ikke råd til nummer 1, 2 eller 3 på listen. Vi starter med nummer 4.' Det er den måde, det bør foregå på. Problemet er, at fagfolkenes rolle er blevet mindre betydningsfuld i modsætning til økonomerne og politikerne, som jo sætter rammerne for økonomerne. Det er måske en gammeldags betragtning, som ikke svarer til New Public Management, men hvis man gerne vil nå de rigtige resultater, så skal man ikke begrænse idéerne."

Hvorfor gør man så ikke det?

"En af grundene er, at hvis man får lavet et katalog, som er lavet af fagfolk ud fra den bedste viden, man har på området – og så er nødt til at sige nej til nummer 1, 2 og 3 på listen – så tydeliggør det, hvad det er, politikerne siger nej til. Det kan gøre dem upopulære. Omvendt mener jeg, at det er den rigtige måde at gøre det på. Først må man have åbenheden på idéplanet, bruge alt det, som fagfolk kan komme med, og derpå skære ned på det, man ikke har råd til. Det er langt bedre

end at sige: 'I må ikke komme med idéer, som koster mere end 100 kr.' Så får man ikke de store visioner eller mål, som man kan styre imod. I stedet får man noget meget begrænset dag-til-dag-styring, som ikke er hensigtsmæssigt. Denne tendens til at afskære kreativiteten på forhånd modvirker, at vi når frem til det bedste af de mulige samfund."

Hvad skal vi gøre?

"Måske skulle man tænke mere Kennedy'sk: Tænk mere på, hvad du kan gøre for dit samfund, end hvad det kan gøre for dig. Vi må forsøge at genoplive det samfundssind, som er blevet mindre i de senere år. I praksis vil det blandt andet sige, at vi må bygge meget mere på frivillighed. Vi har en kæmpe tradition for frivillighed. Der er mange, der tror, at vi ikke har noget frivillig arbejdskraft i Danmark, men det er der i høj grad. I mit eget fagområde er der masser af mennesker, der arbejder uden at få en krone for det. Der er stor interesse i at gøre noget for andre, for samfundet. I sidste ende er det også for sig selv, at man gør det. Der er ingen grund til at tro, at folk vil være sig selv nærmest. Folk er villige til at bidrage, hvis blot de kan være med til at bestemme, i hvilken retning, vi skal gå, og føler sig inddraget i processen. Der er i dag en tendens til at politiske beslutninger træffes på en meget lukket måde – det medvirker til at gøre folk ligeglade og apatiske. Det er måske den største udfordring, vi står over for. Karen Blixen skrev om en af sine romanfigurer: 'Der var hændt ham noget forfærdeligt, nemlig at det ene var blevet ham lige så godt som det andet.' Det er i virkeligheden det værste, der kan ske: at folk bliver ligeglade, fordi de har tror, at de ikke har nogen indflydelse." ■



INNOVATION FRA 9 TIL 16

”Don’t be afraid of mistakes. There aren’t any.”

INNOVATION ER NOGET alle kan oplæres i. Musiker og producer Niels Lan Doky har lært sig selv at være kreativ på kommando. Den gode nyhed? Du behøver ikke at være jazzmusiker for at drage nytte af improvisationsteknik. Kreativitet og innovation er to sider af samme sag. Niels Lan Doky arbejder på en ny bog, ”Life – The Ultimate Improvisation,” som drager paralleller mellem livet og improviseret musik.

”At spille god jazz handler utrolig meget om være i nuet og ikke lade sig friste til at glide ud af den tilstand. Det er i nuet, at kreativitet opstår allerstærkest. Men i virkeligheden er det to sider af samme sag. Livet er en improvisation, på samme måde som en samtale eller jazz. Vi reagerer på, hvad den anden siger. Jazz bliver spillet på samme måde, det er bare et andet sprog. Livet er på samme måde improviseret. Der er nogle regler, som vi forsøger at respektere, men et langt stykke hen ad vejen er vi forberedte på, at det uvisse hele tiden sker,” siger Lan Doky.

Det betyder i praksis, at det er ret underordnet, hvorvidt man er blevet instrueret i improvisationsteknik eller ej. Vi er alle per definition autodidakte improvisatorer. De fleste har prøvet at være i den tilstand, hvor idéerne vælter ind, og man får lavet enormt meget på kort tid. Den tilstand er ifølge Lan Doky mulig at træde ind og ud af på kommando.

Hvordan trigger man sin kreativitet?

”Det allervigtigste er ide-flowet. Det er en form for meditation. Der er lavet videnskabelige undersøgelser, der viser, at det er de samme hjernebølger, der aktiveres, når folk mediterer, som når de er

dybt koncentrerede om et stykke arbejde. De fleste kender det, når man sidder foran computeren fordybet i arbejde, eller når man sidder på kondicyklen og finder det perfekte tråd. Det er en fornemmelse af flow, hvor tid og sted for en stund ophører med at eksistere. Man skal træne sin evne til kun at fokusere på den opgave, man er i gang med lige nu, og glemme tanker om fortid eller fremtid. Glem alt andet. En ting ad gangen. Når man gør det, vil man opleve, at man bliver hurtigere færdig og kan komme i gang med den næste opgave på listen.”

Hvorfor lader det til at være nemmere for nogle mennesker end andre?

”Det er vigtigt at beskæftige sig med nogen, man elsker. I det øjeblik, man elsker at sidde og fordybe sig i sit arbejde, glemmer man tid og sted, og så er man teknisk set i en meditationstilstand. Når man har været der hyppigt nok, bliver det nemmere at træde ind i den tilstand efter behov. Hvis du ser på succesrige folk på tværs af brancher, vil det som regel være folk, der brænder for det, de laver. Det gør det nemmere for dem at fokusere.”

Hvad hvis man ikke står op hver morgen og ligefrem knuselsker sit arbejde?

”Der er folk, der påstår: Hvis man ikke elsker det, man laver, så kan man lære at elske det, man laver. Jeg har været meget i Japan og opdaget, at japanerne har en stor ærbødighed over for arbejdet – uanset erhverv. Første gang jeg var i Tokyo, sad jeg og kiggede ud af mit hotelværelse og fik øje på en gadefejter. I København er gadefejter ikke just et respekteret erhverv. Vi er opdraget til at tro, at det er ufedt. I Japan er det anderledes. Man kunne se, at den

■ NIELS LAN DOKY

Dansk jazzpianist og producer. Søn af en vietnamesisk far og en dansk mor. Markerede sig allerede i 15-årsalderen som jazzpianist. Uddannet ved Berklee College of Music i Boston, USA. Har udgivet en lang række albummer i eget navn og forskellige andre sammenhænge, bl.a. sammen med sin bror Chris Minh Doky. Musikchef i Jazzhus Montmartre 2010-11. Har sammen med Claus Meyer åbnet en ny jazzklub i København kaldet The Standard, der også rummer to barer og tre restauranter. Niels Lan Doky har boet i udlandet i en årrække, bl.a. New York og Paris, men flyttede i 2013 til Danmark igen.

mand elskede sit arbejde. Jeg kiggede på ham i 20 minutter, det var som at se en ballet. Han fejede i de mest fantastiske mønstre og i komplet fordybelse. Folk, der gik forbi ham, bukkede respektfuldt og sikrede sig, at de ikke stødte ind i ham. Det var en fantastisk scene.”

Hvordan gør man det, hvis man sidder som kommunaldirektør på sit kontor?

”Når man sidder og improviser jazzmusik, så kommer man nemt til at ramme en forkert tone. Heldigvis er der teknikker til at konstruere fraser, der inkorporerer den tone. Spiller man frasen i umiddelbar forlængelse af den ’forkerte’ tone, så kommer helheden til at lyde rigtig. Ja, ikke alene *lyder* den rigtig, den bliver rigtig. Sagt på en anden måde kan du gøre en fejl til en rigtig del af en større helhed i stedet for at give op og lade den blive ved med at være en fejl. Den metode kan man bruge i mange andre arbejdssammenhænge og i livet som helhed. Vi kender jo alle eksempler fra det talte sprog, hvor et forkert ord eller en grammatisk fejl kan reddes ved at inkorporere den i en anden type sætning, end man oprindeligt havde tænkt sig. I livet og i arbejdet kommer man nogle gange til at mislykkes med ting, der ender i noget helt andet end planlagt. Men i stedet for at tude over fejlen kan man tage afsæt i den, så det bliver til noget fantastisk. Det er at betragte sine fejl som muligheder. Miles Davis sagde: ”Don’t be afraid of mistakes. There aren’t any.” Man kan vende alle fejl til noget gunstigt. Han er måske den største kunstner i jazzhistorien, så hvis han siger det, er der måske grund til at tage det alvorligt.”

Hvordan øger man kreativiteten hos sine medarbejdere?

”Som orkesterleder forsøger jeg at skabe udfordringer for mine musikere, som tvinger dem ud af deres vane-tænkning. De skal ud på dybt vand, så de kan udvikle sig. Jeg lavede engang en workshop om kreativitet. Jeg havde nogle musikere med for at vise, hvad det vil sige i praksis, når man er i nuet. Jeg gav min trommeslager en svær opgave: Han skulle spille et nummer sammen med os andre, som han aldrig havde spillet før. Han kastede sig over udfordringen. Han reagerede på en helt anden måde, end han normalt ville gøre, for han kunne ikke klare den på rutinen. Han var nødt til at være lydhør og ekstremt opmærksom på, hvor vi andre var på vej hen. Det endte med at blive et enormt levende stykke musik. Jeg interviewede ham bagefter foran publikum. Hvad sker der, når man er ude på dybt vand? Man glemmer al sin gamle paratviden og agerer i nuet. Det er ligesom folk, der springer bungeejump: Når de springer, tænker de heller ikke over, hvad de skal have til aftensmad, vel?” ■

VILJE TIL VELFÆRD

Jazzmusiker Niels Lan Doky er flyttet hjem til København efter 30 år i blandt andet New York og Paris. Han glæder sig over viljen til velfærd og udsigten til at bo i et land, hvor legepladsen og daginstitutionen ofte er planlagt før motorvejen.



Hvorfor flyttede du tilbage til Danmark?

”Danmark er i mine øjne det bedste land i verden for børn at vokse op i. Min kone og jeg har fået en lille søn. Vi synes, at han skulle have de bedste betingelser.”

Hvorfor er Danmark så godt for børn og børnefamilier?

”Vi er især begejstret for det danske skolesystem og den måde, børn er tænkt ind i samfundet på. Det første, man lægger mærke til som udlandsdanske, er, at børn sidder med ved bordet og deltager i samtalen. I England siger man ”children should be seen, not heard,” og i Frankrig ses børn som en slags undermennesker på linje med hunde og katte. I Danmark er der plads til, at børn kan udfolde sig og få lov til at være børn. Det giver dem en selvsikkerhed, selvstændighed og en modenhed, som du ikke ser mange andre steder. Man udvikler sig på en anden måde, når man vokser op under de omstændigheder. Mængden af kreative talenter i Danmark i forhold til befolkningens størrelse er jo enorm. Den er disproportional stort. Jeg tror, at det faktum, at børn får lov til at være børn her, er en afgørende faktor til at stimulere deres kreative egenskaber. Der er ikke den strenge disciplin som i Frankrig, hvor børns legetrang holdes nede. Al kreativitet er jo leg. Når børn får plads til at folde sig ud, så stimulerer de deres kreative gener, der gør, at de som voksne har tendens til at

være mere kreative end deres jævnaldrende i andre lande som Frankrig eller Korea.

Hvad har overrasket dig mest ved at vende hjem?

”Alting fungerer. Posthuse, Børnerservice, lægekonsultation via e-mail. Det er en kæmpe fornøjelse. Det gælder også, at der fx er garanteret vuggestueplads til alle. Det er et paradys for børn at vokse op i. Vuggestuer går jo nærmest forud for anlæggelsen af motorveje. Det gør det helt indlysende for mig, at børn er prioriteret på en måde, som man ikke oplever i udlandet. Jeg var til et møde forleden, hvor en medarbejder bad om at få udskudt et møde, fordi det var hans datters første skoledag. Det var en selvfølgelig, at man rykkede mødet. I USA var det møde ikke blevet rykket, og så var faren gået glip af sit barns første skoledag.”

Hvad er du blevet mest skuffet over?

”Danmark er blevet bedre til at udnytte sit potentiale, men jeg kan stadig blive irriteret over, at så mange hænger fast i janteloven. Vi har forspildt mange chancer på den konto. Jeg var i 2003-07 medlem af Statens Kunstråds Musikudvalg, der allokere offentlige midler til musik. Vi fik 2.000 ansøgninger om året. Man ville hellere støtte en masse små projekter end nogle få store og visionære projekter. Danskerne har svært ved at tænke stort, som man gør i USA. Jeg er også overrasket over, hvor mange der har depressioner og går ned arbejdsmæssigt på grund af stress. Det hører jeg aldrig om i USA, selv om man skulle forestille sig, at der er meget mere grund til at knække derovre. Og det hænger ikke sammen med, at Danmark bliver udpeget som det lykkeligste land i verden. Det er et paradoks.”



RUNDBORDSSAMTALEN

TÆNK STORT

— og begynd så fra en ende af



Hvorfor skal det være så svært? Hvordan gør vi det enkelt? Og hvor er velfærdssamfundet på vej hen? Indenrigsminister **MARGRETHE VESTAGER**, kommunaldirektør **LARS WILMS** fra Egedal Kommune og strategisk rådgiver **CLAUS BINDSLEV** – tre personer med håndfaste erfaringer og jord under neglene fra arbejdet i velfærdssamfundets maskinrum – mødtes og diskuterede, hvad det er, der sker.

DE LOKALE UDFORDRINGER for kommuner og regioner i Danmark er mange, og vi kender dem: urbanisering, færre unge, færre erhvervsaktive, flere ældre, stigende ulighed i befolkningens sundhedstilstand, færre offentlige ressourcer til at opfylde stigende krav fra borgere til velfærd og så videre og så videre. Vi har hørt det mange gange, og det bliver let til klynk og brok. Men hvad sker der, hvis man i stedet fokuserer på løsninger og de ting, der fungerer? Hvis vi med passion, vilje og lyst angriber udfordringerne?

Vores samfund er under forandring. Hvor er det på vej hen, og hvad gør vi ved det? Hvilke markante forbedringer skal der skabes i velfærdssamfundet? Hvordan leder og fastholder vi forbedringer? Kort sagt: Hvad skal der gøres?

MARGRETHE VESTAGER: ”Det er en stor forandring, der er nødvendig. Som borgere skal vi have et andet ejerskab og ansvar for vores egen og hinandens velfærd. Det må kunne skabes i et samspil mellem den enkelte borger, den frivillige sektor, den offentlige og den private sektor. Som borgere skal vi selv kunne række ud efter vores velfærd, selv være medskabere af den. Vi skal ikke længere være kunder i en butik, men borgere i et samfund. Det, tror jeg, er den væsentligste og mest dybtgående forandring, vi skal gennemføre. Og jeg tror, vi er på vej. Der sker noget derude.”

LARS WILMS: ”Som repræsentant for de udførende i maskinrummet vil jeg nu gerne gøre opmærksom på, at der faktisk er meget, der går rigtig godt.

Det glemmer vi. Som jeg oplever den landspolitiske debat – omkring Folketinget, interesseorganisationerne og navnlig pressen – så er der slet ikke plads til alt det, der faktisk kører udmærket. Men jeg er helt enig i, at vi må gøre en større indsats for at flytte tyngdepunktet i forventningerne til den offentlige service. Både jer som landspolitikere og os som fagfolk og udførende. Eget ansvar, forpligtelse, fællesskab – det skal være relevant for borgerne. Det bliver det nødt til.”

CLAUS BINDSLEV: ”Som jeg ser det, er den største udfordring ikke økonomi, men at få vendt folks opfattelse af velfærd. Det handler om vores forståelse af, at vi er her for at give velfærd. Velfærdssamfundet er ikke noget, vi får, det er noget, vi giver. Om det så er til vores egne børn, at de møder nysgerrige og mætte i skole, eller når vi bruger kommunens ressourcer. Vi skal altid spørge, hvad vi kan give, i stedet for, hvad vi kan få. Men jeg mener også, der er en udfordring i måden, vi taler om vores samfund på. Det er lammende, hvis det hele handler om krise, at skolen går ad helvede til, og der er for få penge lokalt. Det frigiver ikke begejstringen for vores lokalsamfund eller vores verden. Vi kan flytte meget ved at ændre agendaen og måden, vi taler om vores samfund på.”

MARGRETHE VESTAGER: ”Det er en del af vores historiske dna, at vi helst vil selv. Hvis du ser på, hvad der sker i frivillighedssektoren, i klubber, familier, naboskaber og lokalsamfund, så er det en massiv manifestation af, at folk gerne vil. I nogle af de landsbyer i Danmark, som er velfungerende og i udvikling, er der netop mennesker, som siger, at det har de jo gjort før. Ja, mejeriet blev nedlagt, og bageren er lukket, men de har bygget boliger, der hvor mejeriet lå, lavet en andelsbutik, som gør, at man stadig kan købe ind i byen, og i øvrigt fungerer fodbold- og yogaholdet og alt det andet. Det er det historiske dna, som de genfortolker. Der er rigtig mange kommuner på vej i den retning. Vi har bare haft et stort tidsmæssigt mellemrum, hvor der var så mange penge, at vi kunne gøre det offentlige til en butik.”

LARS WILMS: ”Vi må holde op med at italesætte det offentlige som et supermarked eller en butik, men mere som et fællesskab. Vi må væk fra det med opsparing og ret.”

MARGRETHE VESTAGER: ”En anden vej at gå, der

kan være inspirerende, er ”Tænk stort og vær opmærksom på detaljen”. Hvis man fastholder et helhedssyn og samtidig gør det konkret, så kan man flytte noget. Hvis en medarbejder ikke længere skal komme hver dag hos en borger for at sørge for de basale funktioner, men kun skal komme i en periode og derpå med stadig større mellemrum, fordi borgeren kan selv, så er det en helt anden professionel identitet for medarbejderen. Og så skal vi skære gennem dét med, om vi skal have en stor eller en lille offentlig sektor. Vi vil have stærke kommuner og regioner, ikke fordi de skal løse alt for alle mennesker, men fordi de skal give kræfter til, at man kan løse tingene selv.”

LARS WILMS: ”Jeg vil gå et skridt videre. Vi skal have stærke lokalsamfund. Der er blevet talt en del om borgerinvolvering, men spørgsmålet er, om vi skulle vende den om og begynde at tale om kommune-involvering? Hvornår skal kommunen egentlig ind? De fleste mennesker vil ikke bare have det godt, de vil også gøre det godt – hjemme og på arbejde. Både borgere og offentligt ansatte. Hvis vi kunne få vendt det, så vi følte stolthed og glæde ved at hjælpe frk. Andersen inde på den anden side af hækken med at klippe den.”

MARGRETHE VESTAGER: ”Men vi falder ofte i den fælde, at når vi beslutter, hvad vi skal gøre, så sker det i en relativt lukket, tit meget forhastet proces. Der skal spares, og så kommer der et sparekatalog fra administrationen. Politikerne bliver en lille smule forskrækkede over, hvad det kan medføre. Borgerne bliver frustrerede og vrede, siger ting meget højt og måske på en lidt firkantet måde. Men så 1-2-3 er det alligevel besluttet. Alle er trætte og frustrerede, og så bliver virkeliggørelsen af beslutningen langstrakt og ikke særlig skøn. Måske kunne man vende det om og sige: ”Lad os bruge meget mere tid på at finde ud af, hvad vi vil. I stedet for ét-års budgetter, så skal vi arbejde med tre-fire-års budgetter. Hvad er vores strategi, hvordan vil vi være som lokalsamfund?” Det tager lang tid at have den diskussion. Men det gør måske, at man kan slippe for de mest hårde og firkantede udsagn og i stedet få en konstruktiv diskussion om, hvad det så er, vi gerne vil? Når man så er blevet hørt – ikke nødvendigvis har fået ret – og er blevet inddraget ordentligt, uanset om man er medarbejder, regional eller kommunal leder, lokalpolitiker eller borger, og man har truffet en beslutning, så kunne det være, at vi kunne eksekvere hurtigt.”

■ **MARGRETHE VESTAGER**

Økonomi- og indenrigsminister samt vicestatsminister siden 2011. Har tidligere været undervisnings- og kirkeminister 1998-2001. Politisk leder af Det Radikale Venstre.

■ **LARS WILMS**

Kommunaldirektør i Egedal Kommune siden 2009. Har været kommunaldirektør i tre andre kommuner og samarbejdet med i alt otte borgmestre og syv byråd. 24 års erfaring som topleder. Vicepræsident i den internationale kommunaldirektørforening.

■ **CLAUS BINDSLEV**

Strategisk rådgiver og direktør i Bindslev a/s, et rådgivningsfirma, der arbejder for ledelser i virksomheder, brancheorganisationer og det offentlige.



LARS WILMS: "Ja, den tid vil ofte være givet godt ud. Det er faktisk ideen med Ledelsesrum1 (en række strategisessioner arrangeret af Væksthus for Ledelse, red.) at give tid til at reflektere i skæret af det lange lys. Tre gange er vi blevet trukket ud af den daglige drift i et helt døgn og tvunget til at se tingene i det lange lys. Det kræver tid at omstille sig, men så kommer inspirationen. Hvis du bringer mennesker sammen, giver dem tid til at tænke langt, så kan der ske hvad som helst. I forhold til beslutninger og eksekvering ligger der meget i det med at tænke: lang forberedelse, kort eksekvering – i stedet for en kort, lang."

CLAUS BINDSLEV: "Men det skal gribes rigtigt og ærligt an. Der er mange pseudo-metoder om involvering af borgere og erhvervsliv i omløb, og det er vigtigt at undgå dem. De administrationer, der allerede har lavet Excel-arket med sparekataloget – men holder det ind til kroppen, mens de laver pseudo-involvering – får tæsk af både politikere og borgere. For i de tilfælde ved alle godt, at skolen allerede er nedlagt. Men hvis administration og politikere siger: "Vi vil have den her folkeskole, vi har de her penge, kvadratmeter, fodboldbaner og ansatte. Kære forældre, hvordan løser vi den?" Så

»Lad os bruge meget mere tid på at finde ud af, hvad vi vil. I stedet for ét-års budgetter, så skal vi arbejde med tre-fire-års budgetter. Hvad er vores strategi, hvordan vil vi være som lokalsamfund?«

Margrethe Vestager

giver det langt bedre resultater. Hvis man gør det konkret, så får man en helt anden direkte og konstant involvering i problemløsningen. Så krammer man kriser. Et eksempel på det er Økonomivagten på Bornholm. Der var mange udsættelser. Demografi og økonomi betyder, at det går rigtig skidt for mange familier. En af udfordringerne er, at hvis folk ikke kan overskue deres økonomi, når den er ved at skride, så putter de regningerne i papirkurven. Et helt enkelt koncept blev stablet på benene: Fire pensionerede rådgivere, åbent hver tirsdag fra 17-19 i et lånt lokale i dommervagten – og så var det i gang. Det koster 70.000 kr. om året, og på ét år har Økonomivagten hjulpet 25 familier med at undgå udsættelser. Det er en fantastisk forbedring af disse familiers liv, og det betyder op til 10-12 mio. kr. sparet i kommunekassen. Det er sket ved at udlicitere både ressourcerne og problemstillingerne med et meget konkret og klart koncept."

MARGRETHE VESTAGER: ”Det er en stor tanke, at det fundamentale i vores liv er at kunne være i sin bolig og føle trykthed ved, at man har styr på sin situation. Så man giver folk muligheden for at finde ud af, hvordan de skal gøre. Og at det sker i et neutralt rum, uden at det er en kommunal sagsbehandler. Det er en smuk løsning.”

LARS WILMS: ”Men det kræver mod at melde ud fra begyndelsen af en proces, at skolen er lukket. Man kan se det helt praktisk på borgermøder, hvis det bliver grebet uklart eller forkeret an. Og hvis diskussionen er mellem borgere og politikere, så er politikerne slået til ringvrag, inden vi er færdige, og det hele ender uafklaret. Men hvis man gør rede for problemstillingen, rigets tilstand, hvor vi gerne vil hen – og så spørger, hvad der skal til, så får du debatten mellem borgerne. Det giver en helt anden kvalitet. Vi har prøvet det på ældreområdet, og vi er i gang med det på handicapområdet. Men det kræver også lidt af politikerrollen at træde tilbage og være en slags spilfordeler i stedet for at være den, der har svar på det hele.”

MARGRETHE VESTAGER: ”Og så kræver det ro. At man kan trække vejret helt ned i maven og har tid til, at folk taler sammen. Selv hvis man har hastværk, så kan man faktisk vinde den tid, man så har brugt, ved at når der er truffet en beslutning, så kan man virkeliggøre den i en helt anden takt, end når der ligger ringvrag, frustrationer og halvt gennemtænkte planer som det, man skal gøre til virkelighed. For det er der ikke nogen, der bliver glade for. Men hvis denne udvikling skal understøttes, så kræver det politisk lederskab. Det kræver, at vi fra landspolitisk hold – både folketing og regering – stiller meget klare holdninger op. Hvordan bør det her gøres? Nogle gange går vi i stedet ind i rollen som kommis og spørger: ”Hvad skulle det være? Hvad

kan jeg gøre for dig?” Og så har vi lige pludselig nationale handlingsplaner for det ene og det andet. Og så skal det være på en bestemt måde over det hele.”

LARS WILMS: ”Det er jeg glad for, at du siger, for jeg tror noget af det, der kunne hjælpe, var, hvis vi kunne drosle lidt ned på det, vi kalder ”Det overbestemte system”. Hvor der bliver skabt forventninger ét sted, og så skal de udmøntes et andet sted. Og der, hvor jeg synes, det er helt markant lige nu, er nødvendighedens dagsorden, hvor finansministeriet står utrolig stærkt og bekymrer sig rigtig me-

»Men det kræver også lidt af politikerrollen at træde tilbage og være en slags spilfordeler i stedet for at være den, der har svar på det hele.«

Lars Wilms

get om vores økonomi. Men faktum er jo, at vi har ret godt styr på økonomien. Jeg siger ikke, at det ikke kan blive bedre, men al den snak om sanktioner og bøder, og hvis vi sparer op, så tømmer I vores kassebeholdning – det fastholder fokus på organisationen på det korte sigt, og så får vi ikke taget os sammen til at tage det lange perspektiv, som vi har oppe her. Det bliver sværere at arbejde med holdningsændringen, for der er altid den dagsorden med pengene og reglerne.”

MARGRETHE VESTAGER: ”Der tror jeg godt, der kan være en konflikt, for jeg plejer at sige, det er meget godt at vide, hvor mange penge man har, også når det er få. Så falder man ikke i den fælde, at alt kan lade sig gøre, og vi kan købe os til det. Konstateringen af, at der er de økonomiske midler, der er, det er en god bund. Den aftale, jeg lavede med de offentlige organisationer og de offentlige arbejdsgivere – KL og Danske Regioner – bygger jo på det samme,



nemlig at få en ny balance mellem arbejdsgivere og medarbejdere i regioner og kommuner og så regeringen. Efter den devise, at vi bliver nødt til at give noget mere plads til, at tingene kan foldes ud. Også selv om det i den første periode føles som et kontroltab. Fordi det gør det. Der skal ikke ret meget til, før det bliver for svært at sige: "Det må I tale med borgmesteren om," til de to journalister, der spørger tilbage: "Jamen, skal du ikke gøre noget?"

LARS WILMS: "Jeg tænker en gang imellem, at det var bedre, at I fra regeringens side oftere melder hus forbi og sender aben videre. Siger til journalisterne, at det må de altså tale med borgmester Eliassen om. Navnlig nogle af socialministrene er blevet gode til det."

MARGRETHE VESTAGER: "Ja, i stedet for at proklamere, at nu må hele verden laves om, så sige: "Vi er nødt til at finde ud af, hvad der er foregået. Og hvis det ikke er godt, så må vi finde ud af, hvad der skal til, for at det bliver godt." Det er en konkret måde at sige, at vi synes ikke, hele systemet skal laves om, hvis det viser sig, at det er en specifik ting, man har grebet forkert an. En gang imellem vil det sikkert også vise sig, at det er en egentlig systemfejl, og så er det klart, at den ryger tilbage til os. Men Lars, du ved måske, om der er vilje nok til at bakke institutionslederne op rundt omkring, for de vil jo en gang imellem begå fejl."

LARS WILMS: "Det er et godt spørgsmål. Det er jo noget, vi som topledelse arbejder på i mange kommuner: at prøve at få gjort lidt op med millimeterretfærdighed og nulfejlskultur. Og vi prøver at få politikerne med. De nikker også. Men svaret er vel, at den dag, der så kommer en og klager, eller måske ligefrem påpeger en fejl, så bliver vi slået tilbage til start. Men det er min oplevelse, at ledelserne rundt om i kommunerne satser meget på at styrke institutionslederne, skolelederne og de administrative ledere, som opererer i krydsfeltet mellem politik, økonomi, faglig kvalitet og brugerne. Vi er nødt til at vise tillid til vores ledere, og vores ledere er nødt til at vise tillid til personalet. Det vil kunne opleves som et tab af kontrol."

CLAUS BINDSLEV: "Det, man kan trække ud fra Ledelsesrum1, og som jeg også oplever i hverdag-en og virkeligheden derude, er en udfordring ved, at administrationen bliver politikere, og politikere bliver administration. På grund af enkeltsager el-



ler detailspørgsmål. Det er en generel udfordring, og det var derfor, vi fandt det her billede med "Politikeren tilbage på ølkassen". Politikeren skal give bud på, hvor vi vil hen, og hvorfor vi vil derhen. Administrationen laver så vejen derhen eller hjælper med, at det kan ske. Og hvordan leder vi det så? Set fra en fri fugls position som min egen kan man godt savne noget mere politisk passion fra dig, Margrethe, og dine kolleger, også lokalpolitikerne. Med klare billeder. "Jeg har en drøm ..." Mere Martin Luther King og John F. Kennedy. Hvor er det, vi skal hen? Fordi forvirringen er for stor. Frustrationen over, om der er penge nok. Folk får at vide, at der ikke er penge. Men kan de så ikke blive passet som ældre? Kan folks børn blive passet? Der savner jeg politikere, der står på ølkassen og siger, at de har et billede af, at "selv om kassen ikke er fuld, så kan vi stadig have et fællesskab, der ser fornuftigt ud. Der er plads, mennesker og også midler.

Administrationen skal sørge for sådan og sådan ...” Det synes jeg, vi skal være tro og ærlige om. At i et tværsnit på 10 kommuner er det en generel udfordring, at administrationen har udviklet sig til politikere, og politikere har udviklet sig til administration. Eller de skulle passe på, at den rolle-glidning ikke skete. Fordi så er det jer, der sidder og udvikler politiske initiativer og kan se, hvor vi skal hen, og politikerne tæsker rundt i enkeltstagerne. Der skulle være en politikerskole eller en højskole for politikere, hvor de fik tid til at udvikle visionerne.”

MARGRETHE VESTAGER: ”Men vi siger jo hele tiden, at rigtig mange af de ting, vi som borgere står over for, ikke kan løses på et år. Lolland Kommune er seriøst udfordret. Fra nu af og til 2020 vil de gå fra 46.000 til 40.000 borgere, så vidt jeg husker. Og sammensætningen af borgerne vil ændre sig markant. Der bliver færre unge, og selv om der vil være den formildende omstændighed, at Femernbroen skal bygges, så det giver noget aktivitet, så er der ikke noget, der tyder på, at man stadig væk er 46.000 borgere om syv år, og at de har den samme sammensætning. På Lolland har de så truffet et valg og sagt: ”Vi vil finde ud af, hvordan vi er kommune for de borgere, der bor her. Ikke for dem, der flytter væk, ikke for dem der skal flytte til. Hvis nogen skal flytte til, så er det, fordi vi er den gode kommune for dem, der bor her.” Det synes jeg, der er format over. Og det, kan man ikke gøre fra kl. 13 til 14. Fordi det handler om hele måden, man tænker lokale herlighedsværdier, basis for det frivillige engagement, naboskaber og mange andre forskellige ting på.”

LARS WILMS: ”Man skal vel også på en eller anden måde gøre op med det at forherlige vækst. Jeg ved godt – det har vi læst i bøgerne – at det er nødvendigt at have økonomisk vækst, men vi kan jo ikke have vækst hele tiden. Vi må finde på en alternativ form for vækst. Og så tænker jeg på det, du sagde før: Vi har ikke penge nok. Man kan jo også vende det om og sige: Vi har faktisk i Egedal Kommune 2,2 mia. kr. til 42.000 mennesker. Det kan godt være, vi mister en halv procent, men så har vi dog alligevel 99,5 % tilbage. Hvis vi nu dropper klynk og vender den om: Hvad skal vi nu fokusere på? Skal vi bruge vores tid på at forbande mørket, eller skal vi prøve at kigge efter det lys, der trods alt er – ligesom på Lolland. Det træner vi meget med vores personale, lige fra nyansatte til ledere, og det er ved at virke nu. Men her kan politikerne komme lidt på

mellemhånd. Nok synes de, at det er fint at prøve at tænke positivt og fornyende – der kommer i øvrigt også penge ud af det – men når politikerne møder vælgerne, så er temaet oftest: Vi har ingen penge.”

CLAUS BINDSLEV: ”Vi er begyndt, at udvikle og arbejde med en ny metode fra ad hoc-projekter til langtidssikre koncepter. En enkel metode, der samler politikere, borgere og administrationen om at opnå fælles mål og at gå væk fra hele tiden at tænke i tidsbegrænsede ad hoc-projekter, redningsaktioner eller redningspakker. Ved at skabe et koncept, der har en fire års levetid, inkluderer alle og har ét og kun ét mål, så arbejder man med det store billede og løser detaljerne lokalt. Jeg drømmer om, at vi med alle offentlige og private virksomheder sagde: ”Tænk, hvis vi inden for fire år får fjernet stress. Fuldstændigt.” Stress koster samfundet mere end 32 mia. kr. om året for offentlige og private virksomheder. Inden for fire år vil vi have fjernet den omkostning: ”Kære leder, hvad er din insti-

»Det positive kunne være, at fejlene bliver set, og vi kan lære af det. Der sker fejl under alle omstændigheder. Vi har ikke en nulfejlskultur, vi har en nulfejlsillusion«

Margrethe Vestager

tution, afdeling, kommune, regions bidrag ind i det koncept?” Det er en anden måde at arbejde på frem for den meget ressourcetunge, at nu skal vi lave et dyrt projekt på maks. to år, der hjælper en lille gruppe mennesker, og som død og pine skal evalueres som en succes, så projektledelsen kan fortsætte deres arbejde på nye ad hoc-bevillinger.”

MARGRETHE VESTAGER: ”Det var mit udgangspunkt: Tænk stort – og begynd så fra en ende af. Det er da også meget sjovere at være med i noget, der leder et sted hen.”

LARS WILMS: ”Jeg vil gerne udfordre jer her. Nu siger Margrethe, at det kræver politisk lederskab, og det er jeg fuldstændig enig i. Der ligger hele legitimiteten. Men jeg er ikke sikker på, at politisk lederskab er forbeholdt politikere. Min erfaring er, at det er noget, man samarbejder med administrationen om. Der kommer ikke noget ud over rampen, som ikke er politisk legitimt, men det er i høj grad en samarbejdsrelation – også når det handler om at formulere visioner og lægge strategier. Med





fuld erkendelse af, at der er en stor scene og en lille scene. Og en gang imellem kan det faktisk være smart at kommunaldirektøren går ud på den store scene og borgmesteren på den lille scene – det skal bare være tænkt igennem. Det er først og fremmest samarbejde.”

CLAUS BINDSLEV: ”Hvis Margrethes initiativer på tillids- og kvalitetsreform kunne være, at kvalitet var, at politikere gav sig tid til at tænke over, hvad vil de med det her land, med den her region eller kommune. Så kvalitetsreform skulle være nye politiske passioner eller visioner. Og tillidsreformen var, at man gav administrationen lov til at eksekvere. Dvs. fyre, når der skal fyres, fordi der er for dårlige ledere. Og hyre, når der skal hyres, og være meget, meget mere skarpe og hurtigere på eksekvering. Det ville være en måde at tale dansk på med de to ord. Det er en udfordring derude, at man snakker og snakker, og i virkeligheden handler det om, at der sidder en dårlig leder og bortforklarer en dårlig service til borgerne, eller der sidder en god leder, der ikke kan få lov at frigøre sin handlekraft og evner til at skabe meget bedre velfærd til flere for mindre.”

MARGRETHE VESTAGER: ”Nogle gange bliver det med at hyre eller fyre lidt en pseudo-diskussion, fordi hvis man gør det ”by the book”, så kan man jo fyre folk. Uanset om man kalder det kvalitet eller tillidsreform eller noget andet. Der hvor jeg synes, vi har en mangel, er, om vi egentlig har rum til at udvikle folk. Apropos hvad er egentlig din faglige identitet, hvis du ikke længere er i en servicesektor, men arbejder med at understøtte borgere i at kunne selv. Hvis kommunen er et kraftcenter, der bruger kræfterne på at understøtte folk i det i stedet for.”

CLAUS BINDSLEV: ”Man kan også sige det positivt: Giv plads til en god fejl, der skaber ny læring, og fyr, hvis det er to dårlige fejl i træk.”

MARGRETHE VESTAGER: ”Ja, for de sker alligevel. Det, der kunne være det positive, er, at fejlene bliver set, og vi kan lære af det. Der sker fejl under alle omstændigheder. Vi har ikke en nulfejlskultur, vi har en nulfejlsillusion.”

LARS WILMS: ”Samarbejdet mellem niveauerne, staten og kommunerne, MF’erne, ministrene og lokalpolitikere – er blevet meget bedre. Men jeg kunne godt tænke mig, at vi mødtes lidt mere. Det giver en bedre forståelse for hinandens vilkår.” ■

GIV ORDET TIL

ERHVERVSLIVET

Hvordan kan erhvervslivet bidrage til fortsat velfærd og vækst i Danmark og samtidig tjene penge?

Hvordan kan det offentlige bidrage til bedre samarbejde med erhvervslivet?

MASKINRUMMET

har spurgt erhvervslivet, hvor velfærdssamfundet er på vej hen.



1 LONE WIGGERS 2 SINNE BACKS CONAN 3 POUL PEDERSEN

1 2 3

LONE WIGGERS

Arkitekt og partner i C.F. Møllers Tegnestue

Strukturen i velfærds-modellen må reformeres. Bureaukrati har det med at vokse. Der er brug for gode offentlige chefer, der må skære ind til benet.



Hvad er velfærdssamfundets største udfordring?

”Det er, om vi kan blive enige om, hvad vi skal reformere. Der er dels den værdipolitiske substans, som bestemmer, hvad vi som arkitekter og byplanlæggere skal prioritere. I 50’erne og 60’erne handlede det især om at skabe rammerne for velfærdssamfundet med fokus på uddannelse, børn, gamle, sundhed og infrastruktur. Men der er også det, som jeg kalder strukturen i velfærdsmodellen, dvs. de institutioner og det bureaukrati, som automatisk vokser sig større med årene. Det er klart, at strukturen over tiden må reformeres. Bureaukrati har det med at vokse. Der er brug for gode offentlige chefer, der må skære ind til benet. Men familiemønstre og demografi spiller også ind. I modsætning til 1950’erne bor halvdelen af Københavns befolkning i dag alene. Det afleder en milliard problemstillinger set fra arkitekternes stol. Skal boligmassen udvides, og hvordan skal den fordeles og se ud? Og hvordan skal det finansieres, hvis folk skal have råd til at bo i København på én indkomst?”

Hvad er mulighederne?

”Vi er velsignede som arkitekter, idet vi i vores samarbejde med kommunen kan trække på verdens bedste planlov. I Danmark starter vi med en landsplan, som detaljeres i en regionsplan, der detaljeres i kommuneplaner, der detaljeres i lokalplaner. Planloven betyder for arkitekterne, at vi kan gå ind i et genkendeligt system hver gang – uanset om det er en ny bygning eller et større område – og gå i dialog med kommunerne.”

Hvorfor melder I jer så ikke på banen?

”Problemet lige nu er, at kommunerne er desperate. ’Hvor er I henne?’ spørger de? Vi har ude på Vestegnen boliger, der er bygget i 60’erne, de er nedslidte, der er sociale problemer, integrationsproblemer – ’hvor er arkitekterne med nye visioner for det?’ lyder det. Min påstand er, at den her problemstilling stammer fra det forhold, at rigtig mange kommuner har fyret deres stadsarkitekt. Vi har masser af holdninger, og selvfølgelig kan vi gøre det bedre. Men der mangler en planlægger oppe på kommunen, der har tænkt i helheder. Ellers forbliver det uattraktivt for os arkitekter at byde ind. Når jeg hører kommunaldirektører og borgmestre klage over, hvor arkitekterne bliver af, når problemerne skal løses, så tænker jeg: Hvorfor har I fyret alle jeres arkitektfaglige planlæggere? Hvorfor har I ikke dem med i processen, så I kan lave noget mere kvalificeret udbud, som støtter det, jurister og økonomer hjælper jer med? Det er op til kommunerne at forstå at efterspørge kvalitet, at forstå at have nogle, der kan byde rigtigt ud, så det arkitektfagligt er på et ordentligt niveau. Og nogle, som kan se, hvad der er skidt og kanel, når tilbuddene kommer ind. Min påstand er, at kommunerne i deres iver for at spare har udvandet det for meget. Gentofte Kommune har altid haft en stolt tradition med en stadsarkitekt. Den post er forsvundet i dag. Jeg tror efterhånden kun, at det er fire byer i Danmark, der har en stadsarkitekt. Ellers er det Teknisk Forvaltning eller planchefen, der træffer beslutningerne.

Et andet problem er, at vi er gået fra en dialog til en udbudsdialog, hvor kommunerne ifølge EU’s

■ **LONE WIGGERS**

Arkitekt og partner i C.F. Møllers Tegnestue. Født 1963. Hun har været arkitekt på Statens Museum for Kunst, Topdanmarks domicil i Ballerup, Vendsyssel Kunstmuseum i Hjørring og flere andre bygningsværker. Hun har udstillet på Box 2.0 i København, Biennalen i Venedig m.fl. Wiggers var i 2005-6 formand for udvalget for arkitektur i Kulturkanonen og har opnået flere tilidsposter gennem tiden, blandt andet som næstformand i Statens Kunstfonds bestyrelse og formand for Statens Kunstfonds arkitektudvalg. Hun har været medlem af UNESCO’s Nationalkommission og Kulturudvalg siden 2002.



tjenesteydelsesdirektiv skal byde alting ud. Det er ekstremt ressourcekrævende arbejde for dem og i mine øjne fuldstændig vanvittigt. Bagatelgrænserne er simpelt hen for lave.”

Hvad ville du foreslå de offentlige ledere at gøre?

”At man gjorde det super statusrigt og fedt og økonomisk interessant at være ansat som planlægger i en kommune. Simpelt hen gav planlæggeren ordentlig prokura, ordentlig magt. Det ville give kommunaldirektøren en meget stærk fagligt funderet helhedsbetragtning at spille bold op ad. Problemet lige nu er, at der ikke er noget modspil. Der sidder nogle jurister og siger: ’Det er meget godt, det, de har lavet, men det går galt hernede i paragraf 24.’ Så er det, at jeg siger: ’Ok, men who cares?’ Lad os tage paragrafferne – og pengene – bagefter. Lad os nu tage helheden: Hvad er drømmen om byen? Det er der, vi skal hen. Vi skal tage de store visioner og tænke over, hvordan vi skal fremtidssikre vores byer. Hvordan skal vi overleve? Er vi en rådden banan, en vandkantsby? Hvordan får vi strøm på den her drøm, og hvordan skal rammerne være? Hvis ikke du i kommunen har en hel-

hedstænkende planlægger, der er uddannet til netop det, til at give dig det modspil, så vil du som leder gå ned i Excel-arket hver gang og træffe dine valg. Og det er et problem for samlevet i byen, for borgerne, for mangfoldigheden, integrationen, trafikken. Det berører alting. Jeg tror desværre, at der er mange, der ikke ved, at det forholder sig sådan. Til trods for at vi i Danmark har den fornemste akkumulering af viden på området. Danske arkitekter har jo tegnet og bygget på velfærdssamfundet de sidste 80 år. Vi har bygget sygehuse og skoler og veje og planer og alt muligt – men nu sidder vi paradoksalt nok i en situation, hvor vores faglighed ikke bliver anvendt.

En anden ting: Jeg har altid undret mig over, hvorfor man ikke laver et tværministerielt organ – fordi samtlige ministerier er faktisk bygherrer. Forsvarsministeriet, Kultur- og Indenrigsministeriet, Justitsministeriet. Regionerne bygger. Der er SÅ mange, der bygger. Den tværministerielle tilgang er vigtig, for den stiller spørgsmålstejn ved, hvilke krav vi skal stille – hvilket velfærdssamfund skal vi have? Det kunne være med til at få vores politikere – og kommuner – til at tænke mere i helheder og store visioner.” ■

1 2 3

SINNE BACKS CONAN

Direktør og stifter af Public Affairs-virksomheden KONSENTIO,
tidl. europapolitisk chef i Dansk Industri.

Velfærdsmodellen skal justeres, så den passer med den frie bevægelighed og den omgivende verden. Vi skal altid spørge: Skal opgaven være privat, offentlig eller løses i fællesskab?



Hvordan ser du velfærdssamfundets udfordringer og muligheder?

”Det store spørgsmål er, hvordan vi finansierer fremtidens velfærdssamfund. Vi står over for en demografisk udfordring med årgange, som er mindre end tidligere, og som skal finansiere fremtidens velfærdsydelser. Vi må se på, hvordan vi øger indtægterne, samtidig med at vi diskuterer, om ikke velfærdssamfundet skal se anderledes ud i fremtiden.”

Hvordan skal det velfærdssamfund se ud?

”Velfærdssamfundet er ikke et hus, der står alene. Der er en verden uden om Danmark, og vores velfærd er i høj grad finansieret via eksporten. De to ting hænger sammen. 500.000 arbejdspladser i Danmark bliver finansieret ad den vej. Vi skal have lige så skarpt fokus på, hvordan vi skaber de arbejdspladser. Vi har fx hørt om de udfordringer, vi som velfærdssamfund møder i forbindelse med den fremragende regel om arbejdskraftens fri bevægelighed i Europa. Det er vigtigt for Danmark at løse dem, for debatten kommer på et tidspunkt også til at handle om, at vi ikke kun taler om at knække arbejdsløshedskurver, men også om at tiltrække kloge unge veluddannede mennesker fra udlandet, som ønsker at bidrage til vores samfund. Den måde, vi har indrettet velfærdssamfundet på, kan godt blive udfordret af det. Nogle af de diskussioner, vi har haft, om børnepenge, SU og andre ydelser ender ærgerligt med, at nogle synes, at vi burde lukke grænserne. Det er den helt forkerte medicin. Den frie bevægelighed skal vi fortsat have – og så må vi kigge på, hvordan vi kan ju-

stere vores velfærdsmodel, så udlændinge har adgang til denne slags ordninger, når de er en del af det danske arbejdsmarked.”

Hvad skal prioriteres?

”Ved alle opgaver er det nødvendigt at spørge: Skal opgaven være privat, offentlig eller løses i fællesskab? Hvor bliver den løst bedst? Når grundlaget nu er blevet mere skrøbeligt, så kan vi ikke have de tabuer. Den diskussion har man i mange andre europæiske lande. I Danmark kører Falcks ambulancetjeneste, det er privat, og det gør os ikke utrygge. Det er til gengæld utænkeligt i Tyskland, hvor staten driver ambulancetjenesten. Det er en god ide, hvis det offentlige begynder at se mere på, om de mon gør tingene smartere i landene omkring os. I Sverige har man gode erfaringer med privatisering af ældrepleje og sundhedsvæsenet. Det kunne vi lære af. Man skal selvsagt ikke ukritisk adoptere de løsninger, men man kunne godt analysere, hvad der kunne fungere herhjemme. Måske kunne vi leve med at gøre tingene på en anden måde.”

Hvad er vores største hellige køer på dette område?

”Adgang til lægehjælp og brugerbetaling i den forbindelse. Der er også hellige køer på ældreområdet, hvor privatisering ofte er til debat. Der er sikkert områder, hvor vi ikke engang er klar over, at vi har en hellig ko gående rundt i baghaven.”

Hvad kan erhvervslivet gøre for at bidrage til velfærdssamfundet?

”Erhvervslivet hjælper og udviser samfundssind

■ SINNE BACKS CONAN

Direktør og stifter af Public Affairs-virksomheden KONSENTIO med kontorer i Bruxelles og København. Tidl. europapolitisk chef i Dansk Industri, hvor hun arbejdede i otte år. Før det otte år på Slotsholmen, heraf de tre som ministersekretær.

hver eneste gang, de ansætter en medarbejder. Så er der én mindre på overførselsindkomst. Det samme gælder praktikpladser, uddannelsesforløb og samarbejder med universitetet. Styrken ved den danske model er den tætte dialog mellem arbejdsmarkedets parter. Der er ofte en fælles forståelse mellem arbejdsgiver og arbejdstager for, at det er til vores fælles bedste, at der er virksomheder i Danmark. Den forståelse er ikke altid til stede hos vores naboer i Europa. Vi har tradition for, at danske virksomheder ved, at det ikke kun handler om bundlinje, men også om at øge beskæftigelsen i lokalområdet. Men vi er nødt til at få forklaret sammenhængen mellem velfærdstaten og det private erhvervsliv bedre. Penge bliver jo ikke bare trykt i Nationalbanken. Virksomhederne må blive bedre til at fortælle, hvad deres rolle er, og hvorfor netop deres 50 medarbejdere er udslagsgivende for, hvordan vores skoler er indrettet, hvordan vores sygehuse fungerer etc. Det forsvinder ret ofte i debatten. Når først pengene er røget over i en offentlig kasse via skattesystemet, så er det nærmest eksplicit i debatten, at det private erhvervsliv skal holde sig langt væk fra at diskutere, om de bliver brugt rigtigt. Det mener jeg er helt forkert. Vi skal blive bedre til at fortælle den sammenhæng, så vi øger forståelsen for, hvorfor velfærdssamfundet er nødt til at undergå forandringer. Fordi der er færre til at gå på arbejde i det private erhvervsliv og dermed færre til at tjene de penge, som finansierer velfærdssamfundet. Den fortælling skal rulles bedre ud.”

Hvor ligger Danmarks muligheder i verden?

”Danske virksomheder er dygtige til at eksportere, men vi kan blive bedre. Så længe services er offentlige, så bliver de indenfor landets grænser, så eksporterer vi dem ikke. Hvis man får skabt nogle flere offentlige-private partnerskaber – eller får lavet flere private løsninger på områder, som i dag er offentlige – så vil vi stå med produkter og services, som kan eksporteres. Det gør vi ikke, hvis de bliver i det offentlige system. Hvis Falck havde været en offentlig virksomhed, havde man næppe brugt så meget krudt på at udvide forretningen i Europa. Det handler om at spørge sig selv: Er der noget, vi er gode til, som vi kunne blive endnu bedre til at få ud over landets grænser?” ■

1 2 3

POUL PEDERSEN

Mejeribestyrer på Thise Mejeri

Der er meget kort mellem erhvervsliv og politikere i Danmark. Det er både en stor mulighed og en forpligtelse, at erhvervslivet og det offentlige er aktive og bruger denne nærhed til at forbedre samfundet.

Hvordan kan det offentlige bidrage til bedre samarbejde med erhvervslivet?

”Set fra min stol er der generelt et meget fint samarbejde mellem kommunen og erhvervslivet. Både stat og kommuner er jo sat i verden for at forvalte landets love, og de skal selvsagt overholdes. Men det er vigtigt, at der er en forståelse for, at når en virksomhed henvender sig til kommunen, så er det, fordi man har brug for et svar inden for rimelig kort tid. Det må ikke komme i en syltekrukke. Jeg har ikke selv haft dårlige erfaringer på det område, men jeg ved fra landmænd, at det kan være meget vanskeligt at få miljøgodkendelser igennem. Det er, som om landmænd i det offentlige øjne tilhører en anden kaste, der bare kan få lov til at vente. Det er ulykkeligt for en landmand – ligesom det ville være for enhver anden virksomhed – for de lange behandlingstider dræner jo livet og virkelysten ud af den landmand, ung som gammel. Der er talrige eksempler på dette. Hvis mange forbinder landmænd med halvsure typer, så vil jeg sige: Det kan jeg godt forstå, når man tænker på den langsommelighed, som nogle bliver udsat for.”

Hvad kan kommunerne gøre i praksis?

”Det er vigtigt, at det er de samme mennesker, man snakker med. Man skal ikke skøjtes rundt i systemet med fire-fem sagsbehandlere. Det kan være meget frustrerende i komplicerede sager pludselig at blive overflyttet til en anden afdeling med en anden medarbejder. Det er klart, at det måske kan koste ressourcer at forkorte sagsbehandlingen – men det kan komme mangefold igen, hvis det betyder, at man får et mere aktivt erhvervsliv og landbrug. Vi har udvidet meget de sidste seks år,



■ **POUL PEDERSEN**
Mejeribestyrer på det økologiske Thise Mejeri, der har en årlig omsætning på 500-600 millioner kroner, 130 medarbejdere og godt 80 økologiske landmænd som andelshavere. Pedersen er ivrig deltager i diverse foreninger i den danske mejeribranche og udvalg omkring branchepolitik, uddannelse, forskning og økologi.

og det har været en fornøjelse at samarbejde med kommunen. De kommer endda selv og spørger, om der er noget, som de kan gøre bedre. Der er arrangeret en slags mentorordning, en kontaktperson, som spørger til, om der er ting, kommunen kan gøre for os. Det er fantastisk. Det kunne mange kommuner lære af. Vi er også blevet virkelig godt behandlet af miljømyndighederne med meget korte sagsbehandlingstider.”

Hvad kan erhvervslivet gøre bedre for at bidrage til fremtidens velfærdssamfund?

”Som erhvervsdrivende skal man også selv spille op og være fleksibel og kvik på tæerne. Hvis der er ting, man ikke er tilfreds med, skal man være med til aktivt at få det ændret politisk. Embedsværket arbejder på basis af love og regler, og hvis en virksomhed ikke er tilfreds med et regelsæt, så må man selv

eller via branchen arbejde på at få dem ændret. Det er en forpligtelse og en mulighed, som er sjældent god i Danmark. Der er meget kort mellem politikere og virksomheder. Jeg har adskillige gange haft foretræde for diverse udvalg i Folketinget og har altid fået en formidabel behandling. Blandt andet i skatteudvalg, sundhedsudvalg etc. Fedtskatten, sukkerafgift og ændring af branchekoder ved fødevarerkontrol er nogle af de emner, vi har taget op og forelagt diverse udvalg i Folketinget. Fedtafgiften var jo landskadelig virksomhed!

Min pointe er, at man som erhvervsdrivende kan troppe op på Christiansborg og sige: ’Vi vil gerne snakke med jer om den her sag’ og så ellers forklare, hvad problemet er. Der er en helt utrolig nærhed. De få gange, jeg har været til den slags møder, er jeg helt høj, når jeg går derfra. Det er sgu da folkestyre, når det arbejder.” ■



Styrken ved en jahat

Hvad er en god erhvervsstrategi? Dét ved de i Herning.

SIDSTE ÅR MODTOG Herning Kommune Dansk Industri-prisen for at have Danmarks bedste erhvervs-klima, mens Ikast-Brande blev nummer to. I undersøgelsen vurderede 5.690 danske virksomheder 96 kommuners erhvervs-vilkår på parametre som skattetryk, sagsbehandling, arbejdskraft og infrastruktur. I år var det Ikast-Brande Kommunes tur til at løbe med førstepræmien, mens Herning blev toer. Noget tyder på, at de kan noget i det midtjyske, som resten af landet kan lære af. Herning Kommunes direktør for By, Erhverv og Kultur, Jørgen Krogh, forklarer, hvad de gør.

Hvad er det, I lykkes med i Herning?

”Vi har en basisforståelse i kommunen for, at vi ikke kan lave god børnehav, ældrepleje, kultur etc., medmindre vi får skattekrone. Og måden at få det på er ved at skabe gode rammebetingelser for virksomhederne. Mange kommuner og organisationer får et reklamebureau til at diske op med et nyt slogan. Vi skrev bare ned, hvad det er, vi gør. Og det særegne ved Herning er, at ’her er alle muligheder åbne’. Det er ikke et pay-off. Det er det, vi gør hver dag. Når vi møder folk, gør vi det med den største lyst til at sige ’ja’. Det er indlejret i vores kultur, at mulighederne her er åbne.”

Hvad gør I i praksis?

”Vi fokuserer på dialog og foretrækker fx at tage en indledende snak med virksomheden uden al for megen skriftlig korrespondance i starten. Det kan nemlig forhale tingene, hvorimod en snak lynhurtigt sporer os ind på sagens kerne. Vores sagsbehandling er også præget af kreativ tænkning. Når en virksomhed fx har et vandskyllebehov, som de ikke kan få udledning til, så går vi ind og ser på det. Ok, så virksomheden kan ikke komme til at udlede vand på det pågældende sted, men kan vi hjælpe dem med at teknologiudvikle, så de har brug for mindre vand? Den slags løsninger tænker vi me-

get i. Vi hjælper også på vej med en masse praktiske forhold. Vi har sørget for, at man kan blive betjent i Borgerservice på flere sprog. Vi har et engelsksproget website og hjulpet virksomheder i kommunen med at lave et internationalt society til deres udenlandske rekrutterede arbejdskraft, så de nemmere kan falde til og få lyst til at blive boende her. Og som et supplement til den kommunale serviceydelse medfinansierer vi en international skole og gymnasium i nabokommunen, Ikast-Brande Kommune, så de kan få deres børn i skole.”

Man siger, at hvor der handles, der spildes. Hvordan ser I på fejl i forvaltningen?

”I vores forvaltning er ambitionerne høje – vi stiller høje krav til os selv. Men der er ikke en nulfejlskultur af den grund. Når vi samler personalet en gang i kvartalet, så starter vi med at fortælle om fejl, som man har begået i den forløbne periode. Det er gerne cheferne, der lægger ud – og mange menige medarbejdere følger trop. Det har givet os en kultur, hvor folk ikke er bange for at begå fejl. Vi kræver bare, at de lærer af dem.”

Hvordan kan erhvervslivet – ud over skattekrone og jobs – bidrage til velfærdssamfundet i fremtiden?

”Især innovationsvirksomheder kan gå i dialog med de allestedsnærværende uddannelsesinstitutioner. Vi har fornøjelsen i Herning af at have Aarhus Universitets Handels- og IngeniørHøjskolen. Der er et meget tæt samarbejde mellem universitetet, de studerende og virksomhederne. Jeg tror faktisk, at det er det eneste sted i Danmark, hvor der er implementeret faste praktikophold i virksomhederne. Det gør blandt andet, at mange får jobs bagefter i de virksomheder.”

Hvordan kan kommunerne bidrage til bedre samarbejde med erhvervsliv?

”De skal være villige til at gå i dialog og have lysten til at sige ja.” ■



■ HERNING KOMMUNE

- Herning bliver ofte kåret som Danmarks bedste erhvervs-kommune:
- Årets vækstkommune 2011: nr. 1 (Ernst & Young).
- Lokalt erhvervs-klima 2012: nr. 1 (Dansk Industri).
- Mest erhvervsvenlige kommune 2013: nr. 1 (Dansk Byggeri).
- Befolkning: ca. 86.000.
- Ifølge kommunens prognose forventes folketallet at stige i de kommende år.

15 minutters inspiration fra nye verdener

1. MORGENFEED FRA LINKEDIN ELLER TWITTER

Nem måde at få daglig inspiration. Følg dem, der inspirerer dig. Kolleger og folk fra andre brancher og sektorer. Læs, hvad de deler, og del selv ud af dét, der inspirerer dig.

2. TEDX

Gratis korte videoklip. Få 15 minutters inspiration fra naturvidenskabelige forskere, humanister, entreprenører, psykologer, politikere og management-guruer. Nettet bugner af guider, der har udvalgt de 10 bedste TED Talks. Jeg anbefaler dem til at starte med: Colombia-professoren Simon Sineks veloplagte "How great leaders inspire action". Om hvordan du holder den mest inspirerende og effektive tale om dit kerneformål.

3. THE BUILD NETWORK, INC OG BUSINESS-INSIDER

Enkle strategi-værktøjer og quick-guider. Nettet bugner af steder for dette. Gode amerikanske sider og netmagasiner er Business Insider, Build og INC. Inspirerende artikler om strategiudvikling og eksekvering, ofte målrettet den private sektor. Godt indblik i, hvordan den nye generation af globale ledere kommunikerer om deres organisation og bruger nettet og sociale medier til at få deres budskaber ud.

Businessinsider.com, Thebuildnetwork.com og Inc.com.

4. HARVARD BUSINESS REVIEW

Selv uden et abonnement kan du stadig læse inspirerende artikler. Magasinets blogs er korte, gode og gratis. Og verdens førende ledelses- og strategiforskere er på banen. En redaktør udvælger ugens bedste blogindlæg, 'Editor's picks'. Læs den eller lyt til den på 10 minutters podcast. Start fx med tips til metoden for din næste udviklingsworkshop fra:

blogs.hbr.org/2013/11/three-creativity-challenges

5. MCKINSEY INSIGHTS

Før du sætter gang i dit strategiarbejde, så kig på mængden af gratis viden og litteratur, du selv kan bruge. Her er McKinsey Insights en god database. Deres hjemmeside indeholder mange gode korte artikler, der giver indblik i verden og konkrete ledelsesværktøjer til at strategiudvikle og lede i både den offentlige og private sektor med et globalt mind-set. Abonner gratis på McKinsey Quarterly, skim det hvert kvartal. *Findes også som podcast.* Læs deres insights på hjemmesiden med gode strategiguider, fx udgivelsen "How to make a city great" om, hvordan du skaber fremtids-sikret byudvikling. Eller antologien "Government designed for new times" med inspiration fra løsninger rundt om i Europa og USA.



LEDELSESRUM1

Inde i maskinen

”Mere for mindre, mere for mindre ...”
Den økonomiske og demografiske virkelighed kværner i hovedet på alle, der færdes i velfærdssamfundets maskinrum og på kommuners og regioners direktionsgange. Mere velfærd for færre penge. Hvordan? 11 direktioner er gået i strategiværkstedet for at skabe svaret. Det hedder ”LEDELSESRUM 1”.

1. Per Ullerichs, kommunaldirektør i Rødovre Kommune, fremlægger synspunkter. Til venstre Hans Chr. Olsen, teknisk direktør i Rødovre.

2. William Rentzmann, tidl. direktør i Kriminalforsorgen, giver feedback på et oplæg. Sparringspanelet består desuden af (fra venstre) Claus Bindslev, strategisk rådgiver, Ritt Bjerregaard, politiker, og Poul Pedersen, mejeribestyrer i Thise Mejeri.

3. Ritt Bjerregaard fra sparringspanelet giver feedback.

4. Direktionen fra Rødovre Kommune.

5. Lars Wilms, kommunaldirektør i Egedal Kommune (tv), diskuterer med sin kollega fra Egedal, direktør Peter Olrik.

6. Bent Østergaard, direktør for Børn og Unge i Holstebro Kommune, fremlægger visioner overfor sparringspanelet.



YDEROMRÅDE? TJA, VI LIGGER i takstzone 72." Latter og nik rundt om i mødelokalet. De kender det godt selv – Rødovre, Egedal, Holstebro, Jammerbugt og alle de andre. Kedeldragterne er erstattet med nobelt tøj, og skruenøglerne er bærbare computere herinde i velfærdssamfundets maskine. På en række strategisessioner med titlen "Ledelsesrum1" arbejder 11 direktioner – fra 10 kommuner og 1 hospital – med hver deres konkrete udfordringer, alle født af den virkelighed, at vi bliver flere mennesker, der lever længere, men færre, der arbejder og betaler skat. Så der skal skabes velfærdsydelser til flere mennesker for færre penge.

Hvordan gør man det? Skal alle have? Eller hvem? Og hvorfor? Svarene kommer til at gøre ondt på nogle. Som en af direktionerne siger: "Vi taler om, at borgerne i højere grad skal mestre deres eget liv, tage ansvar for deres eget liv. Men hvordan får vi dem til det uden at skabe en negativ reaktion i retning af: "Påstår du, at jeg ikke tager ansvar for mit eget liv?!"

En anden retter sig selv, da han bruger ordet "borgere" og ændrer det til "mennesker" i stedet. Der skal flyttes bjerge de kommende år.

Det er tredje gang, de mødes. 24 timer hver gang. Efter at have været i København og i Aarhus står kaffekopperne nu på et hotel i Aalborgs industrihavn. Det er tid til fordybelse og arbejde med direktionernes egne konkrete udfordringer, og det er tid til "små, strategiske forstyrrelser", som blandt andet består i oplægsholdere fra helt andre verdener, der giver direktionerne indspark og værktøjer, de kan bruge i deres proces.

De tre strategisessioner med titlen "Ledelsesrum1" er udviklet af Væksthus for Ledelse i samarbejde med Bindslev a/s. Formålet er at bruge tid på de langtrækkende spørgsmål og tænke strategisk – at blive trukket ud af den daglige drift og tvunget til at se tingene i det lange lys.

Derfor skal de også møde nogen, der selv har haft "røven på kogepladen", som det bliver formuleret. Det er oplægsholdere fra helt andre verdener, direktionerne møder. Men også det, at direktionernes medlemmer møder hinanden, er en styrke. Alle i rummet har uafviselige erfaringer med det, de er her for. Og blandt andet derfor lytter de til hinanden.

Med Ledelsesrum1 skal deltagerne have noget, de ikke har til hverdag. Det handler dels om tid til at fordybe sig i den vigtige udviklingsproces, uden at driftsspørgsmål hele tiden tager over, dels giver det dem mulighed for at arbejde, mens de lærer. De

skaber undervejs, og de kan tage hjem og fortsætte, hvor de slipper i Ledelsesrum1.

Deltagerne har heller ikke sparringspanelet derhjemme. Det vil sige, de har velfærdskunderne, borgerne, derhjemme, der nok hellere end gerne gav dem et klart svar på, hvad de synes om de seneste forandringer, men her har de flere par erfaringer, som der skal en hel del til at imponere.

Sparringspanelet, som deltagerne skal præsentere deres ideer for på hver strategisession, består af William Rentzmann, tidligere direktør for Direktoratet for Kriminalforsorgen, Ritt Bjerregaard, Københavns tidligere overborgmester, Claus Bindslev, strategisk rådgiver og derudover skiftende oplægsholdere udefra. Arrangørerne har søgt at finde "veltrænede bullshit-detektorer", der ikke accepterer varm luft, men efterspørger klare svar af direktionerne og går hårdt til dem – udfordrer dem til at gøre deres ideer og planer konkrete, så de kan føres ud i livet.

De første to strategisessioner gik med at spidse blyanterne helt. Hver direktion skulle komme med deres væsentligste udfordring de kommende år, og i løbet af den første samling i København og den anden i Aarhus er udfordringerne blevet til det, der i Ledelsesrum1-termer hedder "driver-spørgsmål". Altså det ene spørgsmål, der skal drive direktionens proces hele vejen og munde ud i konkrete handlinger, der skal ændre holdninger hjemme i kommunen eller regionen.

»Én sætning fra sparringspanelet hænger i luften: "Hvorfor går I ikke bare hjem og gør det med det samme?«

Én arbejdsmetode er gruppearbejde, hvor direktionerne for en gangs skyld har tid til at sætte sig sammen, melde sig ud af den daglige drift og sætte det lange lys på. De bliver sat sammen med direktioner, der har udfordringer eller driver-spørgsmål i familie med deres egne.

Skal der komme noget ud af det, kræver det, at deltagerne befinder sig i en lomme af fortrolighed, hvor man kan være ærlig, famlende, søgende og afprøve forslag og idéer uden at blive bedt om at svare på alle spørgsmålene sekundet efter.

I løbet af de 24 timer, som denne strategisession i Aalborg varer, er grupperne samlet i timelange seancer, hvor de sammen med en rådgiver kommer videre med deres udfordringer. Efter seancerne

■ OM LEDELSESERUM 1

Ledelsesrum1 er et forløb på tre strategiske værksteder for kommunale og regionale direktioner og er en indsats fra Væksthus for Ledelse, Væksthus. Det er etableret og udviklet i samarbejde med Bindslev a/s.

Ledelsesrum1 blev afholdt i 2013 for 10 kommunale og 1 regional direktion.

Hver direktion arbejdede med deres egen strategi og mødtes med de øvrige direktioner til tre strategiske sessioner af 24-timer over seks måneder. Til hver session fik direktionerne tid til at tænke strategisk og langsigtet, og de modtog inspiration fra andre topledere og sparring på deres strategi fra et panel af eksperter samt kolleger i de andre direktioner.

skal hver direktion gøre rede for den seneste udvikling for alle deltagerne i rummet, og så sætter de sig igen sammen med deres egen gruppe og får mere sparring. Indtil de sidst på eftermiddagen den første dag møder sparringspanelet.

Et medlem af hver direktion træder ind på scenen foran panelet, der sidder ved et aflangt bord, og alle de andre deltagere ser på. Hver repræsentant har et par minutter til at fremlægge dagens udvikling. Panelet er som regel suppleret med en af dagens oplægsholdere udefra. Denne dag er det Poul Pedersen, mejerichef på Thise Mejeri, som flankerer Ritt Bjerregaard, William Rentzmann og Claus Bindslev.

Og der bliver ikke lagt fingre imellem. Paneldeltagerne er meget opmærksomme over for skrivebordsløsninger og skrivebordsord. Som Ritt Bjerregaard konkluderer over for en direktion:

”Der er en tendens til, at alt bliver gjort op i mangel på bedre kommunikation. Det er for nemt.”

Og Poul Pedersen gentager et nyt ord fra sit oplæg tidligere på dagen over for en anden direktion:

”Vi taler så meget om, at vi skal være visionære. Jeg ville ønske, der var flere, der var passionære. Brug jeres lidenskab, jeres passion, og lad den brænde igennem. Så skal I nok få de andre med jer.”

Og som han siger til en tredje direktion:

”I må jo ikke bedrive politik, men I må meget gerne bedrive sund fornuft.”

Over for en fjerde direktion pointerer William Rentzmann, hvor vigtigt det er, at en strategi ikke bare vedtages i direktionen og meldes ud i organisationen. Den skal kommunikeres begavet og målrettet til hver eneste medarbejder. For som han siger: ”Jeg havde en skotsk kollega, der sagde ”It’s just one word from me – and then they go and do exactly what they want” – det er bare ét ord fra mig, og så gør de præcis, som de selv vil. Men det er jo fint, hvis vi alle sammen er enige om, hvor vi skal hen.”

Når talen falder på velfærdsstatens fremtid, reagerer Claus Bindslev imod den tendens, at man udelukkende ser den som et stort, sort mørke, og han opfordrer deltagerne til i stedet at se de muligheder, der gør, at man kan løse opgaverne på nye måder, og i stedet for at fokusere på det lukkede til at se alt det, der åbner sig.

Og så arbejdes der videre. ■



1



2

1. Nikolaj Weyser Mortensen, økonomi- og personaledirektør, Pia Metz Mørch, sekretariatschef, og Jette Egholm, børne- og kulturdirektør fra Rødovre Kommune.

2. Søren Steensen, kommunaldirektør i Brønderslev Kommune, får feedback fra sparringspanelet.

Nye strategier

Egedal og Holstebro er to af de kommuner, der har valgt at lægge direktion til Ledelsesrum1. Meget forskellige kommuner fra hver sin ende af danmarkskortet, men grundlæggende med de samme udfordringer som alle andre: mere for mindre.

IHOLSTEBRO HANDLER driver-spørgsmålet om at skabe et paradigmeskifte i måden, kommunen laver velfærdsydelser på. At bevæge sig fra at være myndighed til at være serviceyder. At skabe fleksible ydelser. At opfatte borgeren som medspiller og medproducent. Det kræver, at alle – kommunen og dens borgere – vænner sig til en ny måde at opfatte og bruge hinanden på. Det er det, kultur- og sundhedsdirektør Anders Kjærulff og personale-, social- og arbejdsmarkedschef Helle Bro er her for sammen med den seks mand store Holstebro-direktion.

Egedal vil af med opfattelsen af, at kommunen er en soveby, der består af tre sammenlagte forstadskommuner, og vil i stedet være en "leve-by" med skøn natur lige uden for døren, højt til himlen og nem adgang til hovedstadens arbejdsmarked og kulturtilbud. Egedal skal være det sted, man tager hen, når man tager hjem – med alt det gode, som ordet "hjem" rummer for de fleste. Hvordan det nye Egedal ser ud, forsøger Peter Olrik, direktør, og Lars Wilms, kommunaldirektør, at skitsere sammen med det tredje medlem af Egedals direktion, direktør Jacob Madsen.

Direktionen lader resten af rummet kigge med i fremtidsvisionen "Egedal 2040", som den præsenterer ved middagstid den første dag i Aalborg. Det er en drøm om en kommune, der udvikler rammerne i dialog med borgerne, og hvor civilsamfundet fylder rammerne ud. Et sted, hvor den sociale kapital både kan ses og omsættes – man taler om de frivillige tjenester som "egedalere", der kan udveksles mellem mennesker, og om at skabe situationer, som både "køberen" og "sælgeren" vinder på. Det er et Egedal, der er nemt at komme hjem til og nemt at være hjemme i. Det er en by, hvor forældre til børn i institutioner tjekker "Børneintra" på vej hjem i tog eller bil – en app, hvor man kan se, høre eller læse, hvad børnene har lavet i dag, så man er velforberedt, når man henter sine børn – og

en app, hvor forældrene kan svare på legeaftaler i stedet for selv at skulle ringe rundt og gøre ved som i dag. Daginstitutionerne har længere åbent end i dag, for forældrene skiftes til at være med til at holde dem åbne, når pædagogerne går hjem. Når man kommer hjem, er indkøbene ordnet, for i løbet af dagen har familien bestilt varer på nettet til gavn for de lokale butikker, og varerne er bragt til døren af Egedals ledige – meningsfyldt aktivering.

Da Egedal er færdig med præsentationen, hænger én sætning fra sparringspanelet fast i luften: "Hvorfor går I ikke bare hjem og gør det med det samme?"

Direktørerne ser på hinanden over bordet, hæver brynene og smiler – tja, hvorfor ikke?

Afstanden mellem Egedal og Holstebro er i dag snævret ind til et par meter mellem bordene, og nordvestjyderne fortæller om deres vision: at Holstebro Kommune og dens borgere skal komme til at opfatte kommunen som en serviceyder og ikke som en myndighed. Det skal blandt andet gøres ved fleksible ydelser i stedet for rigide og centralt fastsatte. Det kræver, at borgere og kommune arbejder sammen for at løse de fælles udfordringer.

"Det handler om at opretholde kvaliteten med færre penge – og med større sikkerhed for de svageste," forklarer Helle Bro, arbejdsmarkeds-, personale- og socialdirektør i Holstebro.

For Holstebro handler det om, at de lokale politikere skal stille sig i spidsen for udviklingen og den nye definition af velfærdsmodellen. Intet kan lade sig gøre uden politikernes accept, og som sparringspanelet senere på dagen siger til Holstebro: "I har krav på loyalitet fra jeres politikere, og I skal på den anden side hjælpe dem med at finde de områder, hvor borgerne kan aktiveres, så I kan gøre den her drøm til virkelighed."

For der ligger i de fleksible ydelser, at der skal prioriteres anderledes end nu, at ydelser ikke nødvendigvis skal være noget, alle har krav på, og at

■ CENTRALE TEMAER

De centrale temaer, som direktionerne behandlede:

- Hvordan gør kommuner og regioner erhvervslivet til motor for lokal vækst?
- Hvordan skaber man mere aktive borgere, der selv bidrager til at skabe egen velfærd?
- Hvordan sørger man for en optimal rollefordeling mellem folkevalgte og forvaltningen, så politikerne går i front med nye visioner og passion, og forvaltningen omsætter dem til virkelighed?
- Hvordan finder og udnytter man de unikke ressourcer i lokalområdet, så man får en niche med et strategisk fokus, der ikke bare er en kopi af andre områders?
- Hvordan skaber man mere vækst og velfærd ved at kigge ud over kommune- og regionsgrænsen?

fremtiden ikke nødvendigvis bringer samme brede palet af velfærdsydelser som i dag, men nogle, der er mere målrettede. Og der kommer politikere ind i billedet.

Det ryk, der kommer nu, er mindst lige så stort som det, der skete i Holstebro i 50'erne. Dengang lå arbejdsløsheden væsentligt over landsgennemsnittet, og tristessen var udbredt. Den daværende Holstebro-borgmester så mange muligheder i at ride med på "Bomholt-bølgen", navngivet efter Julius Bomholt, som i de år blev Danmarks første kulturminister. Bølgen fik borgmesteren til at forsøge at skabe en ny fortælling, en ny følelse i Holstebro, og den fik ham til at alliere sig med Poul Vad, kunsthistoriker og forfatter. Og med et enkelt greb fik de to skabt det årtis skandale i Holstebro: De indkøbte en Giacometti-skulptur på byens regning – et kunstværk, der i dag ville koste en større formue. Men selv om prisen var mindre dengang, så var forargelsen i den hårdt plagede by så stor, at skulpturen blev forvist til et lager, indtil kommunalvalget var forbi. I dag står skulpturen på sin plads foran det gamle rådhus. For at undgå hærværk bor den under pladsen om natten og bliver hver morgen klokken ni hejst op i lyset.

"Og i dag kender alle fra Holstebro og omegn jo den skulptur som "Maren o æ woun" – "Maren og vognen". Alle kender den, alle har et forhold til den. Så selv de meget svære ting kan flyttes – og i Holstebro ER vi humlebien, der flyver," siger Helle Bro med reference til, hvad man siger om humlebier: De flyver, fordi de ikke ved, at det fysisk ikke burde kunne lade sig gøre.

Både Holstebros og Egedals direktioner er godt tilfredse med, at de valgte at tage den tid ud af deres travle kalendere, det kræver at tage på strategisesion tre gange på et halvt år, hele direktionen.

"Det er meget værdifuldt at arbejde sammen

med de andre direktioner. Det er givende, fordi alle er ærlige og åbne, og rummet er fortroligt. Vi respekterer hinandens store viden og erfaring, og vi kan bruge hinanden," siger Helle Bro fra Holstebro.

"Det, vi arbejder med her, tager vi med hjem på vores direktionsmøder, og det kommer til at flytte noget. Vi føler, vi får en masse nyt tankegods og inspiration til den gode fødsel af alt det nye, vi skal i gang med," supplerer hendes kollega Anders Kjærulff.

At det er krævende at få kalenderen til at hænge sammen og prioritere samlingerne her, lægger Lars Wilms, Egedals kommunaldirektør, ikke skjul på: "Men vi har valgt at sige, at vi her har et "kreatarium", hvor vi kan arbejde frit med det rigtigt svære og med det, der ligger mange år fremme."

Hans kollega, direktør Peter Olrik, fremhæver også tidsperspektivet som noget rigtigt vigtigt i en arbejdsvirkelighed, hvor politiker-laget kan have svært ved at tænke længere frem end til næste valg:

"Vi troede længe, at det lange lys var fire til fem år, men det lange lys er jo 15-30 år. Det andet er nærløst, kan man sige. Og vi arbejder med at se slutscenen for os, så vi kan blive konkrete i forhold til, hvordan vi når dertil. Samtidig arbejder vi hele tiden med, at processerne derhjemme spiller sammen med det, vi arbejder med her. At det bliver inden for den samme lyskegle," siger han.

Og direktionerne er enige om, at uanset hvordan andre kommuner og regioner griber fremtidsperspektiverne an, så kan man ikke få virkeligheden til at gå væk – man er nødt til at forholde sig meget alvorligt til de forandringer, den skaber: mere for mindre. Som Anders Kjærulff fra Holstebro siger: "Jeg har været chef i det offentlige i tyve år, og jeg har aldrig stået neden for en stejle mur end den, vi står ved nu. Men det er samtidig den sjoveste og den største udfordring nogen sinde." ■

■ DELTAGERE

Følgende direktioner deltog i Ledelsesrum 1 2013:

Brønderslev Kommune, Egedal Kommune, Hjørring Kommune, Holstebro Kommune, Jammerbugt Kommune, Løjre Kommune, Lyngby-Taarbæk Kommune, Odsherred Kommune, Rødovre Kommune, Silkeborg Kommune og Glostrup Hospital

■ MÅLET

Mette Marie Langenge, ledelseskonsulent i HK Kommunal, har været med til at skabe Ledelsesrum 1 fra sin plads i Væksthus for Ledelse, Væksthus 1:

"For Væksthus for Ledelse har målet været at give direktionerne et tilbud om at arbejde med deres strategiudvikling på en anderledes måde, end de plejer. Vi har stræbt efter at skabe et "sublimt arbejdsværksted", hvor vi giver dem nogle rammer, de ikke selv kan skaffe sig. Inspiration og facilitering, et debatpanel, der støtter og udfordrer, og ikke mindst en kontekst, hvor andre direktioner sidder tæt på og giver sparring til deres problemstillinger og overvejelser."

1. Direktionen fra Holstebro Kommune arbejder med et oplæg om deres strategi for borgerinvolvering. Bent Østergaard, direktør for Børn og Unge, Helle Bro, direktør for Personale, Social og Arbejdsmarked, Anders Kjærulff, direktør for Kultur og Sundhed, Hanne Rahbek, stabschef, og Søren Gais Kjeldsen, direktør for Teknik og Miljø.

2. Tommy Christiansen, kommunaldirektør i Hjørring Kommune, afprøver visioner over for sparringspanelet, her Poul Pedersen, mejeribestyrer i Thise, Ritt Bjerregaard og William Rentzmann, tidl. direktør i Kriminalforsorgen.



MASKINRUMMET

Udgiver

Væksthus for Ledelse

Bestyrelse

Sine Sunesen, direktør, KL, (formand)

Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)

Helle Krogh Basse, sekretariatschef, KTO

Jens Kragh, direktør, FTF-K

Hugo Pedersen, kommunaldirektør, Gribskov Kommune

Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner

Per B. Christensen, børne- og kulturdirektør, Næstved Kommune

Mogens Kring Rasmussen, direktør, DJØF

Per Christiansen, direktør, Region Nordjylland

Bente Buhl Rasmussen, konsulentchef, KL

Projektledelse

Jacob Møller, KL

Käthe Munk Ryom, Akademikerne

Lene Viinberg, Danske Regioner

Mette Marie Langenge, HK

Redaktion

Mads Lange

Jeppe Albers

Christian Martinez

Sarah Cecilie Boss

Art director

Toke Bjørneboe

Forsidefoto

Toke Bjørneboe

Produceret af

Bindslev a/s

Tryk

Dystan

© Væksthus for Ledelse, 2014

Artikler og fotos må ikke eftertrykkes uden skriftlig tilladelse fra Væksthus for Ledelse.

ISBN

978-87-92907-50-9

978-87-92907-51-6-pdf



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

