

Lovbrud:

Ulovlige solceller blev aldrig slukket i 13 kommuner.

energi side 4

Til grin:

Frikommune-borgmester føler sig holdt for nar.

boliger side 3

Roadtrip med ny borgmester:

Tonni Hansen viser rundt på sit Langeland.

interview side 6



kommunen.dk

POLITIK FRA RØDDERNE

TORS DAG 18. JANUAR 2018 / NR. 1 · 61. ÅRGANG

Topchef og stressramt:

"Hvis en medarbejder ringer ind og siger, at hun har fået brystkræft, er der som regel et højt niveau af tolerance og forståelse. Det samme skal vi have med stress."

Interview med Majbrit Berlau side 13

FOTO: THOMAS TOLSTRUP

tema: ledelse

Udspil: Nye ledere skal have mere hjælp.

side 16

Wilbek: Der er for mange dårlige ledere.

side 20

Ledere, der lykkes: Sådan gør vi.

side 24

Var håndteringen af møgsag adækvat?

KL's bestyrelse har besluttet at sætte en advokatundersøgelse i gang for at undersøge den såkaldte møgsag, som handler om en tidligere ansats overforbrug af blandt andet dyre kuglepenne og direktionens efterfølgende håndtering af sagen. Undersøgelsen skal blandt andet afdække, hvordan det kunne foregå, om "direktionens håndtering af sagen har været adækvat", det vil sige passende, om bestyrelsen blev tilstrækkeligt orienteret, og om der er gjort nok for at forhindre lignende misbrug fremover, oplyser KL.

Nej, man må ikke kalde kolleger for tæve og house-fisse

"Skriv til mig, at du gerne vil være min tæve." Den Messenger-besked til partikollegaen Jasmine Søgaard har kostet det nordjyske regionsrådsmedlem Thomas Hav medlemskabet af Socialdemokratiet. I samme chat-tråd havde han også kaldt en anden kvindelig kollega for "house-fisse". I første omgang begrundede han sit farvel til partiet med uenighed om fordelingen af poster, men efter at Jasmine Søgaard så offentliggjorde den egentlige grund, rykkede Thomas Hav ud med en undskyldning. "Jeg skal arbejde med min elendige kommunikation. Jeg sætter stor pris på kvinder," forsikrede han.

59.898

Så mange kroner budgetterer kommunerne med i nettodriftudgift pr. indbygger i år. Tallet er højest i Læsø, Lolland, Brøndby og Albertslund, mens det er lavest i Frederiksberg, Gentofte og Favrskov.

Kilde: Danmarks Statistik.

S og SF vil binde flygtninge i fem år

Flygtninge på offentlig forsørgelse skal først efter fem år have lov at flytte til en anden kommune end den, de er anvist til. Sådan lyder et af otte forslag fra S og SF, som skal gøre op med parallelsamfund. I dag udgør bopælskravet tre år. Desuden foreslår de to partier blandt andet tvungen uddannelse af hjemmegående indvandrerkvinder og automatisk indskrivning af børn til daginstitution, fra de fylder 1 år.



Mavddfdvdeertsen
@Mvddvtsen



Hvis ikke Kbh gider - så er vi klar i Aalborg. Vi har mere vand - lidt ligesom Singapore, så det er også ikonisk. Og det er OK hvis de ikke kører i økologiske speltbiler
[#formel1tilaalborg](#)



Lad være med at sende signaler om bedre service, hvis ikke der følger penge med. Og husk, at det er både dyrt og uklogt at udskyde tiltrængt vedligehold af kommunale veje og bygninger. Sådan lød opfordringen fra KL-formand Martin Damm (t.h.) til finansminister Kristian Jensen (i midten) på Kommunaløkonomisk Forum. Men julen varer ikke lige til påske, og stramme økonomiske rammer vil fortsat være et vilkår for kommunerne, replicerede ministeren. Til venstre Aalborg-borgmester Thomas Kastrup-Larsen, som lagde by til mødet.

Foto: Henning Bagger / Ritzau Scanpix

Nye apps skal gøre patientliv lettere

Vandrejournalen til gravide skal være digital, patienter skal kontakte deres læge via en app på telefonen, og opsporing af sygdom hos ældre skal støttes digitalt. Det er 3 af 27 tiltag i den strategi for digital sundhed, som Danske Regioner, KL, Sundheds- og Ældreministeriet og Finansministeriet har fremlagt. Der er afsat 34 millioner på finansloven til at støtte bedre brug af data i sundhedsvæsenet. Et af de nye initiativer er appen "Lægen i lommen". Den skal give borgerne et samlet overblik over alle sundhedsdata samt aftaler med læger eller specialister på sygehuset.

Randers er klar til et museum for Nelson Mandela

Først fik byen et Elvis-museum, og nu forsøger Randers også at blive hjemsted for det første Nelson Mandela-museum udenfor Sydafrika. En fond, som Nelson Mandelas familie står bag, har drøftet planen med kommunen gennem halvandet år, og et flertal på 19 ud af 31 stemte i byrådet for at afsætte 500.000 kroner til en forundersøgelse af projektet. Det lokale erhvervsliv ventes at bidrage med et tilsvarende beløb, mens selve museet skal finansieres af fonden og donationer. - Det bliver et formidlingscenter, som skoleklasser kan komme og besøge. Historien om Mandela er jo også historien om apartheid og bekæmpelse af analfabetisme, siger erhvervs- og udviklingschef Dennis Jensen.



"Jeg vil arbejde for, at vi får mindre systemtænkning, mindre akademisk ævl og meget mere velfærd på borgernes præmisser. Det er tid til at kalde en spade for en spade og besparelser for besparelser."
Jette Skive (DF), rådmand for Sundhed og Omsorg i Aarhus og ny formand for KL's Social- og Sundhedsudvalg, i pressemeddelelse

KL: De ansatte skal kvitte smøgerne

KL opfordrer sine medlemmer til at forbyde rygning i arbejdstiden for kommunalt ansatte. Det er nødvendigt for at få slukket ilden i flere cigaretter end i dag, mener formanden for KL's Social- og Sundhedsudvalg, Thomas Adelskov (S). - Vi ved, at rygning er den enkeltfaktor, der giver størst sundhedsmæssige problemer. Op mod hver anden ryger risikerer at dø af det, siger han. På flere danske skoler har man erfaring med rygeforbud i arbejdstiden. Her er der forbud i hele arbejdstiden, så rygning altså heller ikke må ske lige udenfor skolen. ●



Frikommunenetværket for Billige boliger har blandt andet villet eksperimentere med deleboliger til udsatte, hvor kun nogle forslag blev godkendt.

Mads Jensen / Ritzau Scanpix

Frustreret borgmester: "Folketinget holder os for nar"

Ansøgninger om frikommuneforsøg på boligområdet har endnu en gang fået mange afvisninger. Flere kommunalpolitikere er skuffede og vil have friere rammer.

o frikommuner

Johannes Lange Baunsgaard
johannes@kommunen.dk

Frikommuneforsøgene skulle give kommunerne frihed til at afprøve nye ideer og plads til at finde enklere, mere effektive løsninger. Men for en gruppe kommuner har det mere været en øvelse i at modtage afvisninger og danse med tungt bureaukrati.

Frikommunenetværket "Billige boliger og fleksible løsninger" består af København, Aarhus, Randers, Roskilde og Høje-Taastrup Kommune, og ved tredje og sidste ansøgningsrunde fik ikke ét af deres 11 forslag lov til at gå lige igennem.

- Det er frustrerende, at ansøgningerne gang på gang bliver afvist. Vi har ikke gjort op, hvor mange mandetimer vi har brugt på denne runde af ansøgninger, men jeg tør godt skrive under på, at det er et betragteligt antal. Jeg føler mig til grin, og jeg mener, at

meget, når en ansøgning godkendes eller bliver afvist.

Indenrigsministeriet har blandt andet afvist et forsøg med at give huslejetilskud til borgere, som deltager i beskæftigelsesrettede projekter. Forsøget skulle hjælpe til at undgå, at folk, som eksempelvis berøres af 225-timers-reglen, mister deres bolig som konsekvens af dårlig økonomi. Forsøget blev afvist med den begrundelse, at målgruppen var for bred, og at det ville gå imod regeringens beskæftigelsespolitik.

Man har også søgt om at tildele boligstøtte til to beboere i en delebolig. Det afviste Indenrigsministeriet, fordi man ikke vil give en bredere adgang til delvis statsfinansieret boligstøtte.

Ministeriet henviser til, at regeringen har modtaget i alt 117 ansøgninger og givet tilsagn til 79 forslag. Frikommunerne har altså samlet set fået flere godkendelser end afvisninger.

- Jeg har lagt mig i selen for hele tiden at minde mig selv og mine kolleger i og på Chri-

"Jeg føler mig til grin, og jeg mener, at Folketinget skal stoppe med at holde os for nar."

Borgmester i Roskilde
Kommune Joy Mogensen (S)

istiansborg om at give kommunerne udstrakt frihed indenfor rammerne af frikommuneforsøget. Men det er rigtigt, at Billig bolig-netværket har udfordret rammerne af frikommuneforsøget og derfor også har modtaget afslag på en del af deres ansøgninger. Eksempelvis ville flere af netværkets forsøgsider vælte omkostninger over på staten. Ligesom flere ansøgninger om kontanthjælpstilskud med videre ville indebære en omgåelse af kontanthjælpsloftet og dermed undergrave et bærende element i regeringens beskæftigelsespolitik, skriver økonomi- og indenrigsminister Simon Emil Ammitzbøll-Bille (LA) i en mail til kommunen.dk.

I Aarhus har man længe kæmpet med at finde boliger til studerende og udsatte. Ifølge en analyse fra Dansk Byggeri manglede der 4.000 studieboliger i byen i begyndelsen af august.

Kristian Würtz (S), rådmand for Sociale Forhold og

Beskæftigelse, er ærgerlig over, at man ikke har fået lov til at afprøve ideer, som kunne være med til at hjælpe både unge og svage borgere:

- Vi står med udfordringer på boligområdet i Aarhus. Til det kunne vi godt ind imellem bruge mere hjælp og velvilje fra Christiansborg og regeringens side. Decideret sprælsk kan man ikke kalde det her frikommuneforsøg. Fra regeringens side har man valgt at holde fast i nogle ting, der bliver til stopklodser. Så så frit har det heller ikke været, siger Kristian Würtz.

Hvis man tæller alle runder sammen, har frikommunenetværket fået otte afslag, syv delvise godkendelser og fem fulde godkendelser.

Både Joy Mogensen og Kristian Würtz afviser, at kommunerne ikke har gjort arbejdet med at udarbejde ansøgningerne ordentligt. De mener at have fulgt anvisningerne til punkt og prikke, og at ingen afslag er kommet som følge af mangelfulde ansøgninger.

- Det er et frikommuneforsøg. Det er jo meningen, at vi skal tænke frit. Hvis det kræver en stor strategisk manøvre at få sine forslag igennem, så er det et helt forkert navn, det har fået, siger Joy Mogensen.

Kommunalordfører for Venstre Carl Holst vil ikke kommentere de konkrete afslag, men afviser, at Folketinget

holder kommunerne for nar:

- Mange afslag kommer af, at et forslag vil omgå lovgivningen på områder som kontanthjælpsloftet. Jeg kan godt forstå, at det er frustrerende at få et forslag afvist, men regler er nødt til at være der, så en person i den ene kommune ikke mister eller får andre rettigheder, end en anden har i nabokommunen, siger han.

Frihed i fremtiden

Trods afslagene er der ikke et ønske om at springe fra eller opgive projektet. Kristian Würtz vil forsøge at komme så langt som muligt med de tilladelser, Aarhus Kommune har fået. Han medgiver, at det ikke bliver den endegyldige løsning på bolig manglen, men at det kan være en hjælp.

Joy Mogensen overvejer, om den tid, der blev brugt på de afviste ansøgninger, kunne være brugt på andre ting. Men hun vil søge om at gøre Roskilde til frikommune endnu en gang, hvis hun får chancen.

- Jeg føler mig lidt fanget i et spind. På den ene side vil jeg som borgmester altid gribe muligheden for at kunne tænke frit og få nye ideer, men det er hårdt at bruge så mange kræfter for så blot at blive afvist, siger Joy Mogensen.

o

Kommunernes ulovlige solcelle

En lang række kommuner har brudt reglerne om solcelleanlæg siden 2015. Energistyrelsen skal nu undersøge anlæg landet over.

grøn fuser

Jens Holm
jens@kommunen.dk

13 kommuner har i årevis lukket øjnene og holdt deres ulovlige solcelleanlæg kørende på trods af, at Energistyrelsen, Statsforvaltningen, KL og de pågældende kommuner selv har været bekendt med forholdene.

Området er ellers blevet gransket i flere omgange af myndighederne, blandt andet af Energistyrelsen, som ved stikprøve fandt 76 ulovlige kommunale solcellean-

læg i 2015. 29 af disse anlæg holdes stadig kørende på ulovlig vis i dag.

Det viser aktindsigter i anlæggenes driftsoplysninger, der er indhentet af Jyllands-Posten og kommunen.dk.

Den tilsynsførende myndighed på området, Energistyrelsen, forklarer, at styrelsen ikke har fulgt op på de konkrete sager fra 2015, mens flere kommuner fortæller, at de ulovlige anlæg fortsat vil forblive i drift.

Den ansvarlige minister på området, energiminister Lars Christian Lilleholt (V), har

bedt Energistyrelsen om at kortlægge forholdene på området igen, efter at kommunen.dk i december skrev om Silkeborg Kommunes ulovlige anlæg.

Kommuner lukker øjnene

På Energistyrelsens liste over ulovlige anlæg fra 2015 findes blandt andet fire anlæg i Fredericia; ét af anlæggene er med sin strømproduktion på 110 KW det tredjestørste på Energistyrelsens liste.

Anlæggene driftes stadig ulovligt i dag, viser en aktindsigt, men Fredericia Kommune afviser at svare på, hvorfor de ulovlige anlæg stadig er i drift.

Andre kommuner vil dog gerne svare på, hvorfor de ulovlige forhold ikke er blevet bragt i orden. Det gælder blandt andet Guldborgsund Kommune, der havde ét anlæg på styrelsens liste.

- Jeg lader det jo køre, indtil der er nogen, der brokker sig over det. Og hvis der er nogen, der brokker sig over det, så tror jeg bare, at jeg lader den ene del af anlægget være dødt, fortæller Jonas Knudsen, der er energitekniker og projektleder i Guldborgsund Kommune.

Hvordan kan det være, at Guldborgsund ikke har sørget for at få det her anlæg gjort lovligt?

- Det har vi også forsøgt på, men vi har desværre fået afslag på dispensation, og det er et afslag, som vi er uenige i. Derfor mener vi ikke, at det er ulovligt [...] og det er ikke, fordi ét solcelleanlæg i en hel kommune får førsteprioriteten, så det er gået lidt i glemmebogen.

I Guldborgsund bruger kommunen al den energi, som solcelleanlægget producerer; intet ryger ud på elnettet på trods af, at anlægget er nettilsluttet, siger projektlederen, der er godt og grundigt træt af lovgivningen på området og det ”tunge system”.

- De fleste kommuner sætter ikke solceller op, fordi det ikke kan betale sig på grund af, at anlæggene skal etableres i et separat selskab. Det kunne jo ikke betale sig i forvejen, og i dag kan det slet ikke betale sig, siger Jonas Knudsen.

Lovgivning er ”gak-gak”

Middelfart optræder også på Energistyrelsens liste med ulovlige anlæg. Her er der tale om et enkelt anlæg ved en

”Jeg lader det jo køre, indtil der er nogen, der brokker sig over det. Og hvis der er nogen, der brokker sig over det, så tror jeg bare, at jeg lader den ene del af anlægget være dødt.”

Jonas Knudsen, der er energitekniker og projektleder i Guldborgsund Kommune.

børnehave.

- I forbindelse med jeres henvendelse er vi nu blevet opmærksomme på, at anlægget ikke er lovmedholdeligt. Jeg kan i den forbindelse oplyse, at vi dags dato har bestilt en tekniker til at køre ud og koble solcellerne fra, så det nu udelukkende fungerer som skygge over børnenes sandkasse, siger Morten Mejsen Westergaard, klimachef i Middelfart Kommune.

Solcellerne producerede sidste år 2.476 kWh, hvilket sikrede institutionen en sam-

let besparelse på udgifter til el på 3.356 kr. det år. Anlægget tjente i oktober 16,1 kr. til kommunekassen ved at sælge overskydende strøm.

- Hvis jeg skal sætte mig ned og lave et selvstændigt selskab til det anlæg, så må jeg jo også se på, hvor vi får flest varme hænder for pengene, og hvor laver jeg den største miljøeffekt. Det er fanme da ikke en måde at gøre kommunerne effektive på, når vi bakes rundt med det her. Det er helt gak-gak, mener Morten Mejsen Westergaard.

- Det synes jeg er helt uacceptabelt. Nu kan man jo ikke sætte kommuner i fængsel, men jeg har grundlæggende ingen forståelse for, at kommunerne vælger at ignorere det her. Så jeg ved ikke, om der burde indføres en form for bødeordning for de formastelige. For vi kan ikke lade det her gå upåtaget hen, at lovgivningen bliver ignoreret, siger energiordfører Mikkel Dencker (DF) om kommunernes ulovlige solceller.

Foto: Henrik Bagger/ Ritzau Scanpix

KOMMUNERNES ULOVLIGE ANLÆG

- I december brugte kommunen.dk og Jyllands-Posten Energistyrelsens liste over ulovlige solcelleanlæg fra 2015 til at søge aktindsigt i kommunerne for at undersøge, om kommunerne havde lovliggjort deres anlæg.
- I alt 36 kommuner og 76 anlæg fandtes på listen fra 2015. Svarene på aktindsigterne viser, at mindst 13 kommuner opererede med 29 ulovlige solcelleanlæg på tidspunktet for afsendelsen af henvendelsen kort før jul. Fire kommuner har ikke svaret.
- Det vil sige nettilsluttede solcelleanlæg, som stadig er i drift, ikke er blevet selskabsudskilt eller ikke har fået dispensation fra at skulle selskabsudskilles.

Kilde: Aktindsigt hos kommunerne

Kommune	Antal
Fredericia	4
Frederiksberg	1
Guldborgsund	1
Holbæk	1
Horsens	1
Ishøj	3
Kolding	4
Lejre	1
Mariagerfjord	1
Middelfart	1
Morsø	4
Silkeborg	4
Syddjurs	1



anlæg blev aldrig slukket

BITTESMÅ FORSYNINGSSKABER

- **Det var en** ny fortolkning af elforsyningsloven i 2012, som bragte en lang række kommunale solcelleanlæg i problemer.
- **Energistyrelsen vurderede**, at kommunale solcelleanlæg skulle udskilles i særskilte selskaber, som var de et forsyningsselskab, og sælge strømmen til kommunen til markedspris.
- **For at afbøde** konsekvenserne for kommunerne vedtog Folketinget en pulje, hvor fungerende og planlagte anlæg svarende til en produktion på i alt 20 MW kunne opnå dispensation.
- **Puljen blev tømt** samme dag, den trådte i effekt i efteråret 2014. Der indløb 786 ansøgninger, 438 anlæg fik dispensation efter lodtrækning.

Hvordan kan det være, at I ikke har bragt forholdene i orden?

- Den har jo ikke ligget øverst i bunken, og vi har jo allesammen rigeligt travlt; blandt andet med at redde verden. Alle gik jo også og sagde, at det her - det er gak-gak, og mon ikke vi når at få det her ændret via fornuftig lovgivning, siger Morten Mejsen Westergaard.

Intet tilsyn

Hos den tilsynsførende myndighed på området, Energistyrelsen, er meldingen overfor kommunerne helt klar. Hvis ikke kommunerne har

dispensation, så er det "ikke tilladt for kommunerne at eje og drive el-produktionsanlæg, medmindre det sker adskilt fra kommunens øvrige aktiviteter i et separat selskab".

Men trods klar lovgivning og Energistylsens egen liste over ulovlige anlæg fra 2015 er der ikke blevet grebet ind.

- Det er meget beklageligt, at Energistyrelsen ikke har fulgt op på sagerne. Det er en klar fejl. Energistyrelsen var i løbet af 2014 i kontakt med KL om de ulovligt opstillede anlæg, og KL har været behjælpelig med at informere kommunerne om regelsættet

og behovet for lovliggørelse, skriver Jakob Henrik Juul, der er kontorchef i Energistyrelsen, i et skriftligt svar til kommunen.dk.

Ifølge kontorchefen er forklaringen på den manglende opfølgning, at Energistyrelsen "ved en fejl i 2015 ikke fremsendte alle de oplysninger, som Statsforvaltningen havde brug for, så sagerne kunne afsluttes". Styrelsen forventer dog i dag, at kommunerne af egen fri vilje vælger at bringe forholdene i orden.

- Energistyrelsen har derfor en forventning om, at kommunerne i egen interesse har handlet i sagerne med henblik på lovliggørelse. Hvis det efterfølgende viser sig, at der stadig er ulovligt opstillede anlæg, skal dette naturligvis undersøges og afdækkes, hvilket Energistyrelsen også er i gang med, skriver Jakob Henrik Juul.

Energiminister Lars Christian Lilleholt (V) forklarede på baggrund af kommunen.dk's fund af ulovlige solceller i Silkeborg i december, at han havde en forventning om, at Silkeborg fik bragt sine forhold i orden, ligesom ministeren også bad Energistyrelsen

"Den har ikke ligget øverst i bunken, og vi har allesammen rigeligt travlt. Alle gik jo også og sagde, at det her - det er gak-gak, og mon ikke vi når at få det her ændret via fornuftig lovgivning."

Morten Mejsen Westergaard, klimachef i Middelfart Kommune

om at undersøge området - igen.

- Energistyrelsen er i færd med at tilrettelægge en ny undersøgelse om kommunalt ejede solcelleanlæg, som forventes at ligge klar i løbet af et par måneder, skriver kontorchef Jakob Henrik Juul.

"Det er helt uacceptabelt"

På Christiansborg undrer Socialdemokratiets energiordfører, Jens Joel, sig over, hvordan kommunerne i årevis har opereret med ulovlige solceller.

- Man må jo som punkt ét forvente, at Energistyrelsen følger op på det, men i anden række også, at ministeren sørger for, at Energistyrelsen følger op på det. Og der kan jeg godt sige, at jeg vil spørge ministeren om, hvad opfølgningen eller reaktionen har været, siger Jens Joel (S).

Også hos regeringsstøtterne i Dansk Folkeparti er udmeldingen klar.

- Det synes jeg er helt uacceptabelt. Nu kan man jo ikke sætte kommuner i fængsel, men jeg har grundlæggende ingen forståelse for, at kommunerne vælger at ignorere det her. Så jeg ved ikke, om der burde indføres en form for bødeordning for de formastelige. For vi kan ikke lade det gå upåagt hen, at lovgivningen bliver ignoreret, mener energiordfører Mikkel Dencker (DF).

Kommunerne har gennem flere år presset på for at få lovgivningen ændret, hvor det helt centrale ønske er at blive sidestillet med regionerne og staten, der ikke skal udskille deres solcelleanlæg i separate selskaber.

- Hvis vi ser på selve lovgivningen, så har jeg forståelse

for, at det kan opleves som unødigt bureaukratisk, at man skal lave en selskabsgørelse af de enkelte solcelleanlæg, og det vil jeg godt være med til at se på, om vi kan bløde op for, siger energiordfører Mikkel Dencker (DF).

Men hvis det står til klimaminister Lars Christian Lilleholt (V), kommer det dog ikke til at ske.

- Vi ser i stedet på, hvordan det skal være for staten og regionerne, og hvordan vi sikrer, at reglerne er de samme [...] hvis der ikke er krav om selskabsmæssig adskillelse, vil kommunerne bare opstille en masse solceller og så undgå betalingen af elafgifter. Dermed smører man afgiften ud på alle andre borgere i Danmark, sagde klimaministeren til Jyllands-Posten kort før jul.

Lars Christian Lilleholt har ikke ønsket at besvare kommunen.dk's spørgsmål omkring afdækningen af de ulovlige forhold i kommunerne. Han henviser i stedet til Energistyrelsen. ●



MANGEL PÅ PLADS?
midlertidigt eller permanent?

MODULBYGGERI
- en god løsning

Modulerne leveres som total entreprise
og opstilles på rekordtid.

Fleksibel, individuel og funktionel løsning
efter behov og ønske.

Vi skaber rammerne

ABC Pavilloner A/S

www.abopavilloner.dk
Tlf. +45 8681 2630
e-mail: info@abopavilloner.dk



Frokost uden gluten på grundtvig-koldsk grund.



Tonni Hansens Langeland.

”Det lå ikke i kortene ...”

Vi kender den alle sammen på knækket - Langelænder Pølsen. Men hvad med Langelands nyvalgte borgmester Tonni Hansen (SF)? Hvad skal vi kende ham på? Hop med i bilen og få historien om gadedrengen, der endte med at blive borgmester på sin egen ø.

Bagom borgmesteren

Tekst og foto: Hanne Korvig
hanne@kommunen.dk

P-pladsen, Rudkøbing Rådhus. Klokken 11.40.

Det nye år er kun tre dage gammelt, da vi sætter os ind i Tonni Hansens bil. En syv år gammel sølvgrå Jetta Volkswagen. Tonni Hansen sidder bag rattet og ligner det, han er: en vaskeægte SF'er. Klædt ligesom gamle SF-koryfæer som Gert Petersen, Holger K. Nielsen og Villy Søvnald: skjorte uden slips, habitjakke, cowboybukser, almindelige, pæne sko og et par let buskede, hvide bryn i den modsatte ende.

Tonni Hansen sagde kort før jul ja til en road-tour rundt i sit barndomsland. I hans bil. For hans benzin. Og uden fotograf - kun et mobilkamera til at dokumentere pejlemærker i hans opvækst. Egentlig havde han ikke tid, for alle vil have et stykke af stemmeslugeren Tonni Hansen lige nu.

- Men det her var fandme en ny og anden måde at lave et interview på - så det ville jeg sgu, siger Tonni Hansen, da journalisten takker for hans tid.

Tonni Hansen drejer tændingsnøglen. Han

blinker til venstre, men opdager, at der er udkørsel forbudt.

- Hov, her må vi ikke køre ud! Det er helt tydeligt, at jeg er ny på posten, griner han.

Det er han. Men til gengæld kender han Langeland ud og ind og på langs efter 59 levede år på øen.

Hvis der er nogen, man behandler dårligt, taler ned til - så kan du være sikker på, at jeg står ved siden af og støtter dem.

On the road

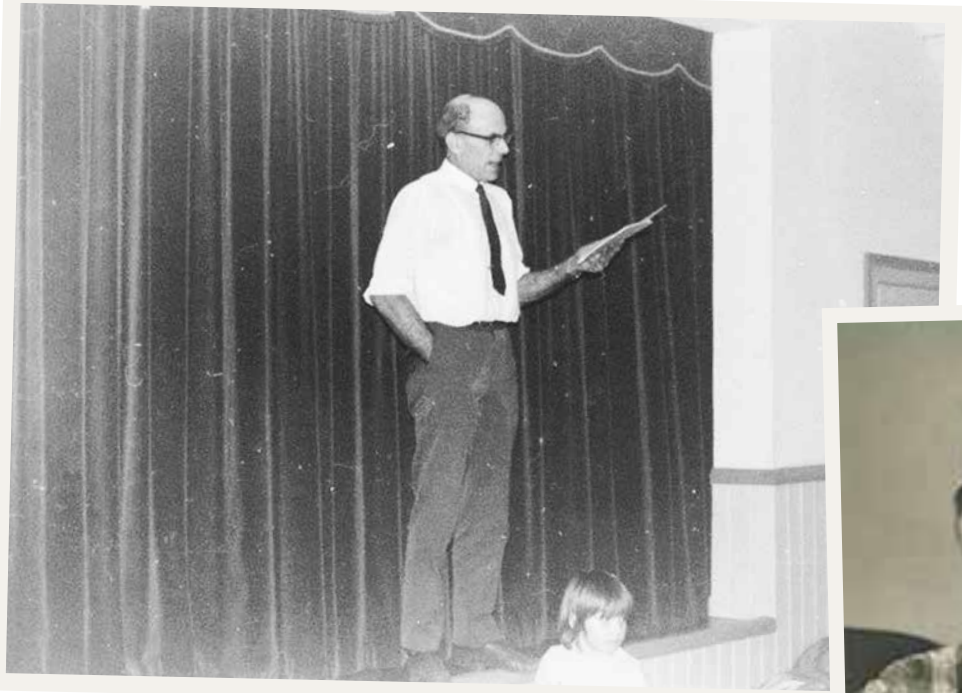
Tonni Hansen har selv foreslået ruten. Vi skal se hans fødested, skole, ungdomsarbejdsplads, gamle stamværtshus og Rudkøbing. Han dirigerer Jetta'en til Sydlangeland. Til Kædeby Has bagved Humble. Hans fødested.

Dagen er startet mørk og tung af regn, og vandtunge marker flakker forbi øjet. Tonni Hansen tilbyder varme i sædet, mens journalisten luner op under en god start på turen ved at spørge ind til mandens valg af bil.

Han sværger til Folkevogn, fortæller han. Brændstofforbruget er lavt og sikkerheden høj. Det samme er hestekræfterne, som skal kunne trække ham, hustruen Pia og campingvognen i bjergene, når de er på ferie. Jetta'en skal dog skiftes ud senere i år med en hybrid,



Barndom i tyrolerbukser og bløde krøller, der senere blev Tonni Hansens konkurrerende image.



Hr. Bolet på scenen på Kassebølle Friskole.



Dydige lille Tonni Hansen i Kassebølle Friskole.



Skolegården på Kassebølle Friskole.

”I dag er han død, hr. Bolet. Men jeg skulle ønske, at han havde levet længe nok til at opleve, at jeg kom godt i vej.”

Tonni Hansen om sin tidligere folkeskolelærer

hvor Tonni Hansen kan køre på el og supplere med benzin på lange ture.

Vi er nået til det område, hvor Tonni Hansen voksede op, og hvor små landsbyer slutter, før de næsten er begyndt. Familien nåede at bo på Sydlangeland i syv år, inden han og hans to mindre søskende, en bror og en søster, flyttede med mor til Rudkøbing. Uden faren. For han skulle til Grønland og arbejde på Thulebasen. Og så ville Tonni Hansens mor ind til byen og bo, hvor der var lys og mennesker omkring hende.

Liv og lys - og døden

Desværre døde Tonni Hansens far af kræft, da han var midt i halvtredserne.

- Om det havde noget at gøre med, at han havde arbejdet på Thulebasen (radioaktiv stråling, red.), eller om det var tobak eller så meget andet ... det ved jeg ikke. Han blev aldrig undersøgt, siger Tonni Hansen.

Faren var ikke den eneste, der døde tidligt. Det samme gjorde hans mor, der var hjemmegående hele sit liv. Kun lige på den anden side af de tres blev hun. Så Tonni Hansen blev forældreløs i en tidlig alder, og det kunne han godt have været foruden. Det er trist pludselig at være den ældste i en flok - i en tidlig alder. Hans farmor og farfar døde også meget tidligt. Nu har han kun en moster tilbage. Og sine søskende.

Nørregården var det sted, hvor det var, at politiet kiggede først, hvis der forsvandt en cykel i byen.

Pludselig bryder lyset frem mellem skyerne, og et spinkelt lys finder vej ind i bilen, der emmer af nostalgi og snak om død. Havde radioen været tændt, kunne Leonard Cohen passende have sunget sangen: There is a crack in everything / that's how the lights get in.

- Vi joker lidt med, at nu, hvor jeg er 59 år, så er jeg ved at have overskredet datoen. Det er vel det, man kalder galgenhumor, siger Tonni Hansen. Og griner lidt af "galgen" ud.

Galgenhumor eller ej: Tonni Hansen har tænkt sig at ændre på familiens tradition for 'tidlig død'. Hans familie har absolut ikke levet så sundt, som han selv gør - til gengæld, indskyder Tonni Hansen, så har de godt nok heller ikke levet et lige så stresset liv som ham. Men Tonni Hansen kan godt lide at røre sig, så han går amok i sine haver, både den i Rudkøbing og den i sommerhuset. Og røg rører han ikke.

Hjerte for hjemstavn og hatbakker

Udenfor er landskabet prydet med hatbakker eller 'bryster', som de også bliver kaldt på Langeland. Det er efterladenskaber fra istiden,

fortæller Tonni Hansen. Det er sten og grus, som er blevet til synlige bakker, efter at isen smeltede.

- I gamle dage gravede man ind i dem for at grave grus ud, men det er ulovligt nu, og gruset er heller ikke godt; man kalder det for rævegrus, siger Tonni Hansen. Og påpeger, at naturen her på Sydlangeland er meget kuperet og kringlet.

Kan man sætte lighedstegn mellem dig og dette landskab?

Tonni Hansen griner højt.
- Nej, det kan man ikke. Jeg er hverken kringlet af sind eller ... kuperet. Men til gengæld har jeg den snusfornuftige mentalitet fra Sydlangeland i mig. Her, hvor husmændene med små økonomier har stået stærkt. Dét vil jeg gerne vedkende mig. Jeg tjener pengene, før jeg bruger dem, og jeg kaster mig ikke ud i transaktioner, som jeg ikke er sikker på hvor fører mig hen.
Vi kører forbi Kædeby Kapel, en lille hjælpekirke, hvor Tonni Hansen blev døbt. Autentisk og idyllisk ser den ud.
Tonni Hansen stopper ved et T-kryds.
- Det var her omkring, jeg blev født, siger Tonni Hansen.

Her omkring? Men hvor er huset?
Det viser sig, at huset er brændt, hvilket Tonni Hansen fandt ud af i 2000, da han kørte ud for at se det efter at have fundet et billede af det.

- Jeg aner ikke, hvorfor det brændte. Og jeg synes, det er frækt, man ikke valgte at genopbygge det, siger Tonni Hansen og kører videre med en lidt paf journalist på siden. Vi skal videre til møbelfabrikken, hvor han arbejdede som ung.
På vejen dertil fortæller Tonni Hansen, hvor meget han elsker det her område. Det er en stærk hjemstavnsfornemmelse, der fylder ham med stoisk ro.
- Alting kan næsten lykkes hernede, fordi man hjælper hinanden, siger Tonni Hansen. Altså selvfølgelig er der sladder og trælse typer indimellem, men generelt vil folk hinanden det godt på Langeland.

Hans adamsæble rykker op og ned et par gange.
- Bare det at køre her, siger Tonni Hansen.
- Det er rart. Det er her, jeg har det godt. Det berømte knæk på Langeland 'Alaska' står der på den bygning, som husede den møbelfabrik, hvor Tonni Hansen som 18-årig hjalp med at lave brikse til hoteller og kollegieværelser. Hans første industriarbejdsplads.

Blå bog

Tonni Hansen (SF), 59 år

- ▶ **Gift med Pia.**
- ▶ **De har sammen to sønner Marc og Jonas og barnebarnet Yasmin.**
- Arbejdsliv:**
 - ▶ **1975: Ufaglært arbejdsmand.**
 - ▶ **1989: Valgt som formand for SID Rudkøbing.**
 - ▶ **2005: Valgt til formand for 3F Sydlyn.**
 - ▶ **2008: Formand for LO Sydlyn.**

Politisk liv:

- ▶ **1986-1994: Medlem af kommunalbestyrelsen i Rudkøbing Kommune.**
- ▶ **1998-2006: Viceborgmester i Rudkøbing Kommune.**
- ▶ **2011-2012: Næstformand i SF.**
- ▶ **2014: Kandidat til Europa-Parlamentet for SF.**
- ▶ **2014-2017: Næstformand i SF.**
- ▶ **2018-: Borgmester på Langeland. Kommune**

Kilde: Fyens.dk

Vi holder stille og kigger på bygningen. Journalistens håb om at skulle ind og se og høre sjove anekdoter om Tonni Hansen som arbejdsdreng brister, da Tonni Hansen siger: Ja, nu er det så en virksomhed, der hedder Alaska, der laver sprinkler- og bremsevæske til vores biler.
Han bakker bilen ud.

Men vi glemmer jo helt at tage billeder!
- Jamen, der er jo ikke noget her, siger Tonni Hansen.

I stedet kører vi forbi hans anden arbejdsplads, som erstattede hans liv som skoleelev. Møbelfabrikken, der var ejet af greven fra Tranekær Slot, hvor de producerede arkitekttegnede møbler. Men her kan vi heller ikke tage billeder - bygningen er groet til i skidt og møg. Det bliver artiklen uden billeder, sukker journalisten.
- Bare rolig, siger Tonni Hansen opmuntrende. - Vi tager nogle ved min skole.

Vi kører forbi en lille kro, en købmand, en maskinforretning. Små gesjæfter hist og her. Men der er også nogle store virksomheder på Langeland.

En af dem er GEVECO, som vi kører forbi. De laver vejstriber til hele landet og udlandet med. Udfordringen med så stor en virksomhed, der arbejder i døgn drift, er bare, at de nemt kommer i konflikt med landsbysamfundet - på grund af støjgener. For eksempel kan der komme lastbiler om natten, der læsser varer af, og så bliver lokalbefolkningen sure.

- Det er her, vi som lokalpolitikere skal sørge for, at reglerne bliver overholdt, og hjælpe med at få en god dialog mellem virksomhed og beboere. Alle skal jo kunne være her, og det vil de også, siger Tonni Hansen.

Udover GEVECO er der STM Vinduer, som også er en stor virksomhed.
- Og så selvfølgelig Langelænder Pølser. Dem kender du vel? spørger Tonni Hansen med et smil.

Selvfølgelig kender journalisten - og hele Danmark - Langelænder Pølser for sloganet (i hvert fald) om det berømte knæk.

Men faktisk har jeg læst i Fyns Amts Avis, at det er fup og fidus med det knæk der?

Tonni Hansen slår en hånende latter op. Det passer simpelthen ikke. Det hele handler jo om ordentlig tilberedning, forklarer han.

Kan du afsløre 'tricket på knækket'?

» Fortsættes på næste side

« **Fortsat fra forrige side**

- Jamen, tøver Tonni Hansen og ryster let overrumplet på hovedet over at skulle øse ud af sin pølse-visdom.

- Det handler om have det på gefühl - hvad enten du koger eller steger pølsen. Men koger du den, så skal den i koldt vand, der er kryddret med rå løg eller noget andet krydderi, der kan give smag. Og hvor længe den så skal koge ... cirka en 6-7 minutter?! Som sagt, det er noget, man bare ved ... og så kommer knækket altså!

Hvis Langelænder Pølser's DNA er knækket, hvad er så langelænderen Tonni Hansens 'knæk'?

Tonni Hansen kaster hovedet tilbage og griner højt.

- Det ved jeg sgu ikke. Men jeg ved, at jeg ikke lader mig kue eller knække. Jeg er forbandet stædig med en pokkers stor tålmodighed.

Gluten og det grundtvig-koldske

Tålmodighed var nu ikke det, der prægede Tonni Hansen mest, da han gik i skole - og han gik tidligt ud. Lige i starten af ottende klasse.

- Jeg må have været for klog, for de sagde: “Dig kan vi ikke lære noget.” Eller også var det, fordi jeg ikke kom der så meget. Så vi indgik en aftale om, at vi lige så godt kunne stoppe det samarbejde. Jeg gad ikke gå i skole mere. Jeg ville ud at arbejde og tjene penge i stedet.

I øvrigt begyndte der at ske en masse spændende ting oppe i byen, og Tonni Hansen og hans klike var enige om, at skolen ikke var noget at bruge så megen tid på.

Den korte visit i ottende klasse foregik i folkeskolen i Rudkøbing, men inden da gik Tonni Hansen i Kassebølle Friskole fra 1. til 7. klasse. En tid, han husker tilbage på med glæde. Selvom han var en dreng med krudt i røven, der havde let ved at lære og derfor ikke altid blev udfordret nok på det faglige - så husker han lærerne som dygtige og optagne af at give ungerne en god skolegang.

Vi ruller nedad vejen til friskolen. Tonni Hansen hilser gennem ruden på det lokale postbud.

- Det er Majbritt, siger han og parkerer uden for den gule bygning, som er friskolen.

Vi er enige om, at NU skal vi ud at dokumentere Tonni Hansens fortid gennem det mobilkamera. Så vi stiger ud af bilen. Det er også blevet tid til frokost - som vi skal indtage under åben himmel og på bagsmækken af Jetta'en.

På én af sandwichene i æsken fra de omsorgsfulde damer på Rådhuset står der ‘Tonni’.

- Jeg er glutenallergiker og har været igenem et helvede. Men nu er det slut. Min kone, Pia, opdagede det, da hun så et tv-program om sangeren Bryan Rice, som fortalte om sine lidelser som glutenallergiker. Mine symptomer var fuldstændig identiske med hans.

Tonni sætter tænderne i sin sandwich. Nu spiser han med glæde og uden gluten.

Imens kigger vi lidt på skolen og går en tur om i den åbne skolegård med træer og marker til alle sider.

Tonni Hansen viser, hvor ringe-ind-klokken hang, og hvad der var forstanderbolig dengang. Der, hvor hr. Bolet og hans kone Dorit boede.

Endelig kommer der lidt billeder i mobilen. Udefra. For skolen holder stadig ferielukket.

Både hr. Bolet og den grundtvig-koldske pædagogik, der farvede friskolen, har haft stor betydning for Tonni Hansens menneskesyn.

- Vi blev opdraget med, at vores mening talte, og at fællesskabet var vigtigt. At vi skulle tage vare på hinanden, fortæller Tonni Hansen, mens en våd kant bryder frem i øjnene.

- Jeg var selvfølgelig ikke bevidst om, hvor meget det betød dengang ... men i dag kan jeg jo se det.

Han vender om og går ud gennem slippen mellem to bygninger.

Det var, mens Tonni Hansen både boede og gik i skolen i Kassebølle, at hans far rejste til Grønland og mor ville flytte ind til byen. Det betød, at Tonni skulle skifte til folkeskolen i Rudkøbing.



Tonni Hansen tilbage i barndommens gade og gård, som politiet holdt et vågent øje med.

Tonni Hansens flugtvej i Nørregården, når han fik stuearrest af sin mor.



- Men i stedet fik jeg en cykel, så jeg kunne cykle fra Rudkøbing til friskolen de sidste fire år.

Hvem der havde betalt for cyklen, fik Tonni Hansen først at vide af mor, da han blev større. Det havde hr. Bolet. Af egen lomme. Fordi Tonni Hansens forældre ikke selv havde så godt råd.

- I dag er han død, hr. Bolet. Men jeg skulle ønske, at han havde levet længe nok til at opleve, at jeg kom godt i vej. Det lå ikke i kortene.

Tonni Hansen ser ud over markerne.

- Den investering, hr. Bolet gjorde i mig, var sgu ikke helt tosset, siger Tonni Hansen.

Og mener det.

Af og til, når Pia troede, jeg var i haven for at rode, så sad jeg i stedet på Dueslaget og nød en øl eller to.

Flere af hans barndomsvenner er desværre

døde. Ufaglærte, men dygtige folk med hovedet i orden, men som var for hårde ved sig selv. Med tobak og alt for megen alkohol indenbords - en kultur, de havde med hjemmefra.

Vi sætter os ind i bilen og kører henad den vej, som Tonni Hansen cyklede på hver eneste dag til skole på hr. Bolets cykel. Begge ømme i sindet over, hvor powerful barndommen er, hvor meget den betyder for os, former os. Der lyder et par små snøft fra førersædet.

Gadedrengen fra Nørregården

Vi er tilbage i byen. I Rudkøbing, hvor Tonni Hansen har boet, siden han var syv år. Vi gør et pitstop ved Tonni og Pias første lille byhus. Der os af gammeldags romantik. Med brosten og små huse og helt sikkert stokroser om sommeren.

Så står vi i Nørregården. Boligejendommen

”Nørregården var det sted, hvor politiet kiggede først, hvis der forsvandt en cykel i byen.”

med den fælles gård, hvor Tonni Hansen boede med sin mor og sine søskende i en lille lejlighed, fra han var syv år. Her boede de side om side med andre familier - typisk med tre og fire børn i hver.

Det var knap så romantisk et sted. Nørregården var et sted, folk så ned på - og talte ned til.

- Nørregården var det sted, hvor politiet først kiggede, hvis der forsvandt en cykel i byen, siger Tonni Hansen.

Forældrene blev skilt, da Tonni Hansens far kom tilbage fra Grønland. På det tidspunkt var Tonni Hansen 11 år. Og som det ofte var dengang, så blev det forventet, at den ældste søn i flokken skulle overtage faderens rolle, tage ansvar, være voksen.

Men det havde gadedrengen Tonni Hansen slet ikke lyst til. Han havde travlt med at leve på gaden med sine venner og rode med knallerter og alt det andet, som hører sig til, når man er ung.

Tonni Hansen vedkender sig, at han nok var en af dem, der var lidt ‘fremme i skoene’, og konkurrerede med en anden fyr i byen om at have det længste hår.

- Jeg havde et helvedes langt, lyst, bølget hår. Det er ærgerligt, at jeg ikke har nogle fotos af det, bare fordi jeg skulle være stædig. Jeg nægtede at få taget billeder af mig.

Gav du din mor grå hår?

- Ja, det gjorde jeg. Og hun gav mig tit stuearrest, men så kravlede jeg bare nedad nedløbsrøret.

Heldigvis flyttede Tonni Hansens mormor og morfar ind tæt på Nørregården. Tonni Hansen var knyttet til dem begge - særlig til morfaren. Han kunne en masse med hænderne og lavede ting med Tonni Hansen.

- Det var godt for mig, nu hvor min far ikke rigtig var der, fortæller Tonni Hansen.

Det var først, da han fik knallert som 16-årig og selv kunne køre til Tåsinge, hvor hans far havde bosat sig, at han blev lidt mere kendt med ham. Og det var ikke helt værst.

Knallert som 16-årig og egen lejlighed som 17-årig. Lejligheden lå også i Nørregården, og det var ikke et kedeligt sted at komme. Der var altid fest og gang i den. Én af dem, der festede med, var Pia. Hun boede nemlig også i Nørregården sammen med sine forældre.

- Hun var skideirriterende og smækforkælet, men hun flyttede ind hos mig, da hun blev 18 år, griner Tonni Hansen.

Så var hun nok ikke så skideirriterende alligevel, for de har holdt sammen lige siden.

Værtshuset ‘i baghaven’

- Her er det værtshus, jeg lovede at vise dig, siger Tonni Hansen.

Vi holder udenfor ‘Dueslaget’. Det lokale værtshus, hvor Tonni Hansen hang ud som ung.

- Det lå jo nærmest i min og Pias baghave. Af og til, når Pia troede, jeg var i haven for at rode, så sad jeg i stedet på Dueslaget og nød en øl eller to, siger Tonni Hansen med et smil.

Så lad os gå ind.

- Gå ind?! siger Tonni Hansen bestyrtet.

Ja, vi skal da se det. Tage nogle billeder.

- Nej, det kan vi satme ikke nå, siger Tonni Hansen uroligt.

Det kan vi sagtens lige nå.

- Problemet er, at hvis vi går derind, så vil de snakke, og det kan vi jo ikke nå.



"Hvis der er nogen, man behandler dårligt, taler ned til - så kan du være sikker på, at jeg står ved siden af og støtter dem."

En beklemt borgmester på sit gamle hangout-sted "Dueslaget".

Kom nu. Vi fortæller dem det, som det er, at det er en lynvisit for journalistens skyld.

- Det er også en ny ejer..., prøver Tonni Hansen.

Og?

- De vil synes, det er underligt, at ham fløsen der kommer og ... og ... og så uden at give en bajer ... Nej, det er sgu uhøfligt, siger Tonni Hansen.

Han stiger modstræbende ud af bilen.

Vi krydser gaden.

- Sempelthen ikke i orden. Tonni Hansen ryster bekymret på hovedet. - Rigtig dårlig stil, fortsætter han.

Vi går ind i det mørke dueslag. Lugten af cigaretrøg tager straks bolig i næsebor, tøj og hår. Baren er befolket af en fem, seks fuldvoksne mænd, der nyder en stille øl. De ser udtryksløst på os, da vi kommer ind. Øvre i hjørnet står tre spillemaskiner og blinker lokkende med deres farverige skærme.

En kvindelig bartender står bag baren. Hun hilser glad.

- Må vi lige komme ind og øhh ... tage et par billeder? spørger Tonni Hansen.

Han forklarer vores ærinde.

- Ja, ja, bare du ikke tager billederne på væggene, griner barmutter.

Vi griner alle sammen.

Der bliver sniksnakket lidt om fordums tider, hvor værtshuset havde billardbord, og om dengang værtshuset i en periode hed 'Havnen' - det var ikke godt! Dét kunne man ikke lide. Værtshuset var deres dueslag. Punktum.

På vej udad døren igen beklager både Tonni Hansen og journalisten, at vi ikke kom for at drikke øl, hvilket nødtørftigt bliver accepteret, men alle er alligevel enige om, at det er helt tosset!

På vej over gaden til Jetta'en siger den samvittighedsfulde Tonni Hansen hovedrystende: - Det her koster mig en omgang på et senere tidspunkt.

Det handler om at have det på gefühl. Hvad enten du koger eller steger pølsen. Men koger du den, så skal den i koldt vand (...)

Når knækket lyder

Vi er tilbage på p-pladsen udenfor rådhuset. Vi sidder i bilen og skal så småt til at runde af,

som psykologerne siger. Og lige om lidt skal Tonni Hansen ind og tage borgmester-kasketten på igen.

Hvordan kommer Langeland til at mærke, at de har fået en SF'er som borgmester?

- De får en lokal mand, som kender den langelandske folkesjæl, som vil arbejde for en grøn dagsorden, som vil udvikle landbrug og natur - og som ikke mindst vil arbejde for, at folk på kontanthjælp kan få de timer, der skal til for, at de ikke bliver sat ned i løn. Vi skal have virksomhederne på banen her til at tage et socialt ansvar.

Tonni Hansen trækker vejr ind.

- Jeg er meget optaget af at bekæmpe uretfærdighed. Hvis der er nogen, man behandler dårligt, taler ned til - så kan du være sikker på, at jeg står ved siden af og støtter dem. Jeg kommer jo selv fra en familie i små kår, og jeg ved, hvad det betyder at blive talt ned til.

Vi mangler stadig lige at få Tonni Hansens "knæk," hans DNA, sat helt på plads. Måske kan hans handskerum give os et vink?

Må jeg se dit handskerum?

Tonni Hansen slår overrasket de hvide bryn op i panden.

- Øhhh, jow, det må du da godt, men jeg tror sgu ikke, at du finder noget der?!

Handskerummet er låst. Spændende! Tonni Hansen griner og låser op med bilnøglen.

Men spændingen udebliver. Tonni Hansen havde ret. Der er intet andet end de obligatoriske instruktionsbøger, solbriller, lommeterklæder ...

Vi lukker for handskerummet igen og ser lidt udad ruden. Tavse. Så bryder Tonni Hansen tavsheden:

- Jeg synes jo, at jeg skylder det her samfund så meget, og jeg håber virkelig, at jeg kan gøre en forskel.

Jeg ser over på ham. Der er 'vand på tanken' igen. 'Knækket' står klart:

Kend Tonni Hansen på KÆRLIGHEDEN til Langeland!

- Ja, det kan du roligt sige. Den er dybfølt, siger han.

Vi tager i dørhåndtagene på samme tid. Roadtour'en er slut.



Ramsherredvej i Rudkøbing, hvor Tonni Hansen og konen Pia fik deres første hus.



Freja Dahl (t.h.) arbejder normalt to gange om ugen i Føtex i Amagercenteret. Hun mener, at flere af hendes venner ville have godt af et fritidsjob.

Foto: Johannes Lange Baunsgaard

Unge skal møde en mentor - ikke tosserne fra banderne

Flere kommuner samarbejder med virksomheder om at hjælpe udsatte unge i fritidsjob. Det skal hjælpe på de unges selvværd og få dem væk fra kriminalitet.

o lommepenge

Johannes Lange Baunsgaard
johannes@gmail.com

Bip, bip, bip. Gulerødder, krydderi og økologisk letmælk bliver scannet ind i en fast rytme. Freja Dahl sidder ved kassen. Hun er 16 år og har arbejdet i Føtex i Amagercenteret siden august. Hun

kigger smilende op til den ældre dame ved skranken og ønsker god dag. Udover at have lært at styre rullebåndets fodpedaler så ved Freja, at kunden skal forlade butikken med et godt indtryk.

Freja Dahl ligner de fleste piger på sin alder. Men hun er lige blevet smidt ud af sin skole, inden hun skulle til 10. klasses eksamen, karakterer-

ne har længe ligget i den lave ende, og hendes mor har problemer med alkohol.

- Det er dejligt at kunne komme herind og arbejde. Jeg føler, at jeg gør en forskel og er vigtig for dem, jeg arbejder med. Det hjælper mig også med at glemme de ting, som ellers er lidt svære, siger Freja Dahl.

Hun er én af de unge mellem 13 og 18 år, som er en del af Københavns Kommunes samarbejdsprojekt med Dansk Supermarked: "Fritidsjob med mentor".

Et projekt, hvor kommunens socialforvaltning hjælper udsatte unge med at finde et fritidsjob i et supermarked, hvor de støttes af en mentor. Det har hjulpet kommunen med at nå bedre ud til flere af

"I gennemsnit får en ung mere ud af et fritidsjob end bare lønnen. Man udvikler kompetencer, som kan overføres til andre sammenhænge. Hvis man kan passe sit fritidsjob, kan man blive bedre til at passe skolearbejde."

Professor i økonomi, Anna Piil Damm

de unge, som kæmper med udfordringer i hverdagen.

Projektet har eksisteret siden 2011 og er blevet udvidet til Kolding, Odense, Ishøj, Næstved, Albertslund og Høje-Taastrup. Omkring 740 unge har indtil videre været ansat i forbindelse med projektet, der har til formål at give de unge motivation til at videreudanne sig og få dem til at holde sig fra kriminalitet.

- Samarbejdet med Dansk Supermarked får vores unge ud i virkeligheden så at sige. Mange af de projekter, vi laver indenfor vores mure i kommunalt regi, kan virke kunstige. Men med det her får de unge et fritidsjob, som de og deres familier ved hvad er, siger Claus Emanuelsen,

der er projektansvarlig i Københavns Socialforvaltning.

Gode erfaringer

Det hele startede som et pilotprojekt i et socialt belastet boligområde i Ishøj. Her havde der i en længere periode været problemer med ungdomskriminalitet, og man håbede, at fritidsjob kunne være et alternativ til ballade og brand i gaden.

Efter et halvt år kunne politiet måle et fald i kriminaliteten blandt de 15-17 årige samtidig med, at trygheden i området blev forbedret. Samarbejdet gav også kommunen en ny måde at komme i kontakt med de unge på.

- Fælles for rigtig mange af de unge, vi møder, er, at de



”Vi vil øge sandsynligheden for, at de her drenge og piger møder den person, som gør en forskel i deres liv. De skal spejle sig i deres mentor og jævnaldrende. Ikke i topperne ude i banderne.”

Claus Emanuelson, projektansvarlig i Københavns Socialforvaltning

Supermarked.

Tallene taler for

Flere undersøgelser fra de seneste år har peget på, at det er godt for unge at have et fritidsjob.

En registerundersøgelse fra Rambøll i 2010-2012 viste, at 13 til 17-årige, der arbejdede 20 til 30 timer om måneden, havde 10 procent lavere skolefravær, 5 procent bedre afgangskarakterer i dansk, matematik og engelsk og 25 procent lavere sandsynlighed for at komme i kontakt med politiet, når man ikke tæller trafikforseelser med.

Derudover viste en analyse foretaget af Den Sociale Kapitalfond i november 2017, at unge med ikke-vestlig baggrund, som havde fritidsjob som helt unge, havde ca. 30 pct. lavere risiko for kun at have færdiggjort grundskolen som 25-årige end dem, som ikke havde.

Tilsvarende havde unge med ikke-vestlig baggrund med fritidsjob knap 50 pct. lavere sandsynlighed for at stå uden for arbejdsmarkedet som voksne.

Ingen af undersøgelserne har dog kunnet fastslå, om det kun er fritidsjobbet, som har gjort forskellen for de unge. Men et hold forskere på Aarhus Universitet arbejder på at blive klogere på, hvordan fritidsjobs kan styrke børn fagligt og socialt. En af dem er professor i økonomi Anna Piil Damm. Hun vil endnu ikke kommentere projektets resultater, da de først ventes klar i 2019, men der er opstillet en hypotese:

FAKTA OM FRITIDSJOB MED MENTOR

► **De unges kontaktpersoner** fra socialforvaltningen henviser den unge til en indledende samtale med en repræsentant fra Dansk Supermarked, og efterfølgende kan den føre til en rigtig jobsamtale. Går det godt, bliver den unge ansat på lige vilkår med de andre unge under 18.

► **En voksen kollega** bliver tilknyttet som mentor i mindst seks måneder. Mentoren bruger to timer eller mere om ugen på at hjælpe den unge med at forstå fællesbeskeder, klare udfordringer i løbet af arbejdsdagen og være til rådighed, hvis der opstår problemer for den unge.

► **Kontaktpersonen fra socialforvaltningen** fungerer som bindeled mellem den unge og mentoren i tilfælde af konflikter.

► **Dansk Supermarked bliver** kompenseret med 500 kroner om ugen af Københavns Kommune for hver mentor.

► **I det øjeblik** den unge ikke længere har brug for sin mentor, vil vedkommende fortsætte sin ansættelse akkurat som de andre ungarbejdere.

- I gennemsnit får en ung mere ud af et fritidsjob end bare lønnen. Man udvikler kompetencer, som kan overføres til andre sammenhænge. Hvis man kan passe sit fritidsjob, kan man blive bedre til at passe skolearbejde. Man lærer at møde til tiden. De unge får mere styr på deres tilværelse og bliver mere målrettede, lyder det fra Anna Piil Damm.

Hun pointerer samtidig, at nogle fritidsjob formodentligt er mere givende end andre. Hvis den unge omdelel aviser for sig selv, får han eller hun ikke lige så meget ud af det, som hvis der er kolleger at have som rollemodeller og indgå i et fællesskab med.

Freja Dahl ved så meget som, at hun er glad for at have noget at lave i sin fritid, og at hun lærer noget af at sidde bag kassen i Føtex. For der bliver man kastet ud i tingene:

- Jeg tror, det har hjulpet mig med matematikken at skulle sidde og scanne varer ind. Jeg har også lært meget engelsk, da vi har en del kunder, som ikke kan tale dansk. Før sommerferien fik jeg 00 og 02 i engelsk - i min seneste standpunktskarakter fik jeg 7 i mundtligt og 4 i skriftligt, siger hun.

Nye muligheder

I København er man stadig glad for at bruge fritidsjob. I dag er det blevet fast procedure i socialforvaltningen at tilbyde udsatte unge at komme til samtale hos Dansk Supermarked. Samtidig arbejdes der på at få penge til en mere systematisk undersøgelse af projektets resultater og effekten på de unge.

Sideløbende vil man udvikle på sammenkoblingen mellem kommunens sociale arbejde og private virksomheder og institutioner. Socialforvaltningen er i kontakt med omkring 20 foreninger, hvor man har matchet udsatte unge med sportsforeninger i Brønshøj-Husum.

Det skal være en pendant til fritidsjob-projektet, da den unge også vil få tilknyttet en mentor i idrætsforeningen. Og hvis man matcher folk rigtigt, er der ifølge Claus Emanuelson ingen grænser:

- Hvis vi kan få de unge ud i nogle positive fællesskaber, så tror vi, at det kan hjælpe på deres sundhed, selvværd og fremtid. Vi vil øge sandsynligheden for, at de her drenge og piger møder den person, som gør en forskel i deres liv. De skal spejle sig i deres mentor og jævnaldrende. Ikke i topperne ude i banderne, siger han.

Freja Dahls pause er ved at være overstået. Hun forlader baglokalet og hilser på kollegerne, hun møder på gangen. - Jeg havde nok ikke fundet og søgt det her arbejde, hvis ikke det var blevet foreslået af min kontaktperson. Men nu er jeg blevet vildt glad for det, så jeg stopper ikke lige foreløbig, siger hun. ●

Morgendagens meningsdannere

Af Stine Alkert



CIVILSAMFUNDET KAN OG VIL LØFTE UDSATTE BØRN

Mindst 51 procent af din motivation for at udføre frivilligt arbejde skal være, at du gerne vil gøre en forskel for andre. De resterende 49 procent motivation kan bestå af, hvad du vil have det til at bestå af.

Det råd fik jeg, da jeg som 18-årig for første gang stiftede bekendtskab med frivilligt arbejde hos Red Barnet Ungdom. Et råd, som har fulgt mig siden, og - som jeg ser det - skinner igennem, når vi kigger på civilsamfundets evne til at løfte.

Civilsamfundet kan nemlig løfte der, hvor det offentlige ikke kan. Jeg oplever børn, som har brug for lidt ekstra hjælp til lektierne, en hjælp, som de ikke altid kan få i hjemmet eller i skolen. Eller børn, som har brug for en ven, der kan give gode oplevelser og styrke barnets evne til at etablere sociale relationer. Netop dette er opgaver, som civilsamfundet kan og vil løfte. Vi løfter den i Red Barnet Ungdom, hvor vi hver dag gør en forskel for nogle af de børn, som falder udenfor og som har brug for en anden slags støtte.

I Red Barnet Ungdom er én af vores kerneværdier ansvarlighed. Vi tager vores ansvar overfor det enkelte barn seriøst, men mener også, at vi som organisation for socialt engagerede frivillige unge har et ansvar at løfte i samfundet. Derfor opstiller vi ambitiøse mål for vores arbejde, og derfor må vi indordne os og professionalisere vores arbejde, når vi som social ungdomsorganisation møder modstand.

Denne modstand kan antage mange former. Det kan være udfordringer med at opnå økonomisk støtte til det arbejde, vi laver. Det kan også være i form af kritik af alt fra, at unges involvering i det frivillige arbejde handler om individets projekt i jagten på det perfekte CV, til, at den frivillige sektor ikke bør løfte et socialt ansvar på lige fod med ansatte på det offentlige arbejdsmarked.

Der er dog for mig ingen tvivl om, at den frivillige sektor kan bidrage til at løfte dette ansvar. Vores forpligtelse som en social ungdomsorganisation overfor samfundet og i endnu højere grad overfor udsatte børn kræver meget arbejde og stor motivation fra organisationen og dens frivillige for at kunne påtage sig og opfylde det ansvar, vi har påtaget os. Men jeg tror på, at det, der driver os til at gøre dette, er, at netop det ansvar, som civilsamfundet og de frivillige løfter, har en stor betydning både for dem, der løftes, og for dem, der løfter.

Og vi vil gerne løfte det ansvar. Vi vil gerne være til gavn rundtom i landet, i kommunerne og især blandt udsatte børn, som har brug for støtte eller én, som de kan se op til. Det vil vi gøre ved at være rollemodeller, læringscaféfrivillige, hjemmelektiehjælpere, frivillige for børn på asylcentre og ikke mindst ved at være dem, der taler børnenes sag.

Jeg tror på, at åbenhed og ansvar for at anerkende og byde de frivillige fællesskaber velkomne som sociale aktører for udsatte grupper er en nødvendighed for, at vi sammen kan tage hånd om de udfordringer, der er i samfundet. Jeg tror og ved, at de tusindvis af unge, der hver dag laver frivilligt arbejde, gør en forskel for børn. Og jeg tror ikke mindst på, at civilsamfundet har et ansvar for at være der for de udsatte børn, som ellers ikke kan få den nødvendige støtte og hjælp, som de har behov for. I min verden kan 51 procent renhjetet motivation give 100 procent glæde hos et barn. For at sikre dette bliver vi nødt til at anerkende civilsamfundets ansvar for udsatte børn. Et ansvar, som vi kan og gerne vil løfte. ●

Stine Alkert er formand for Red Barnet Ungdom.

Tema

Offentlig ledelse

På de kommende sider sætter vi fokus på udfordringerne for de offentlige ledere, både som Ledelseskommissionen ser dem, og som en række ledere selv oplever dem. Mød også håndbold- og ledelsesguruen, som nu skal styre tropperne i en kommune, og socialrådgiverformanden, som har lært om stresshåndtering på den hårde måde.

A portrait of Majbrit Berlau, a woman with long, wavy brown hair, wearing a dark turtleneck sweater. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred indoor setting with a window showing a view of a city or harbor.

”Som god leder hører det med at være bæredygtig og holde i længden og kunne sige til og fra.”

Interview om stress med Majbrit Berlau, formand for Socialrådgiverne, på næste opslag



“Hvis der var tale om en virus, der havde ramt så mange danskere, havde vi arbejdet på højtryk for at finde en vaccine til at gøre os immune.”

Majbrit Berlau blev syg af stress på grund af grænseløst arbejde. Nu er hun tilbage, men det har krævet en række ændringer i hendes egen og organisationens måde at arbejde på. For hun nægter at blive syg af sit job igen.

o stress

Af Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

I sommer gik Majbrit Berlau til sin coach. Hun havde brug for at få styrket sit panserværn mod verden, sagde hun. Hun forklarede, at hun blev for let påvirket. Ramt af ting, der ikke burde ramme

hende, og hun ville have coachens hjælp til at kunne klare mere. Men coachen var ikke i tvivl: Majbrit Berlau havde ikke brug for et panserværn. Hun havde stress og brug for behandling.

Socialrådgivernes 40-årige formand ville ikke vedkende sig det: For hvordan kan man være topchef i en organisati-

on, sin egen leder og samtidig blive syg af stress? Det hang slet ikke sammen med den fortælling, hun havde om sig selv.

Da benægtelsen efter nogle dage var skiftet ud med erkendelse, meldte hun sig efter lægens anbefaling syg. Kort efter offentliggjorde hun et Facebookopslag, hvor hun fortalte hele Danmark, at hun var blevet syg af sit arbejde - selvom tanken om at opfinde en anden begrundelse for fraværet strejfede hende.

- Det føles som en kæmpe sårbarhed, noget filterløst, og som noget, der er ved at rive mig over indvendigt. Det virker ualmindeligt barsk at lægge det åbent frem for tusindvis af mennesker. Jeg tror ikke, at følelsen er så meget anderledes, hvis man er socialrådgiver og skal ringe og sige det til sin chef. Det må føles lige så afmægtigt og

grænseoverskridende. Man føler, at man ikke har slået til, siger hun.

Men Facebookopdateringen blev sendt ud og blev hurtigt bragt i adskillige medier.

- Til en start var jeg sådan: Ej, jeg magter ikke, at nogen skal vide det. Jeg skal bare gemme mig herhjemme i min lille hule, og det er meget privat. Men jeg kunne også godt mærke, at det ikke var rigtigt. Der er så mange af vores medlemmer, der også bliver sygemeldt, så det er en ting, vi siger højt til hinanden, siger Majbrit Berlau.

Grænseløst arbejde

Forud for sygemeldingen havde Majbrit Berlau et arbejdsliv, hun beskriver som “grænseløst”. Hun var tilgængelig på mail, telefon og sociale medier konstant, og hun holdt aldrig rigtigt fri. Hun traf vigtige beslutninger

“Jeg er øverste chef i organisationen, så når der ikke er nogen, der pålægger mig alt det arbejde, kan jeg i hvert fald ikke blive stresset. Det var den fortælling, jeg havde om mig selv, som helt tydeligvis blev modbevist.”

på vej fra det ene møde til det næste, og mødeforberedelse lå som regel efter kl. 22.

Allerede i starten af 2017 begynder hun at kigge frem mod sommerferien som den pause, hele hendes system hungre efter. “Reservebatterierne er brugt op,” tænker hun, men overvejer ikke, at der kan lure en stresssygdom lige om hjørnet. Men en lang og langsom sommerferie er ikke nok. Da hun efter fire ugers ferie fjerner sin autoreply på mailen, ramler det hele. Og det er her, hun kontak-

ter sin coach for at gøre sin hud lidt tykkere.

Omverdenens reaktioner og ikke mindst arbejdspladsens håndtering af sygemeldingen har betydet meget for Majbrit Berlau. Det vælter ind med beskeder, blomster og chokolade med ønsker om god bedring og beretninger fra andre, der har været igennem en stresssygemelding. Det hjælper.

- Jeg blev også mødt med en enorm seriositet af min egen organisation, som siger: Du kommer tilbage, når du er



Majbrit Berlau hører om arbejdsgivere, der reagerer på en stresssygemelding med kommentarer som "Holder du ikke bare fri et par dage, og så er det nok taget i opløbet?" Eller: "Er der noget på hjemmefronten, vi lige skal snakke om?"

Foto: Thomas Tolstrup

klar, og vi venter i øvrigt på dig. Det skaber en ekstrem trykthed undervejs, fortæller Majbrit Berlau.

Men det er ikke altid samme historie, hun hører fra dem af Socialrådgiverforeningens medlemmer, der bliver sygemeldt med stress. Alt for ofte bliver folk ikke grebet godt nok. Hun hører historier om arbejdsgivere, der reagerer på en stresssygemelding med standardkommentarer som "Holder du ikke bare fri et par dage, og så er det nok taget i opløbet?" Eller: "Er der noget på hjemmefronten, vi lige skal snakke om?"

- Det er ansvarsforflygtigheden, hvis det er svaret, man bliver mødt med, hvis der bliver ringet en stresssygemelding ind - og allerhelst skulle det jo opdages inden, siger Majbrit Berlau.

- Jeg har oplevet mange gange, at den stresssyge får lov til at starte op på 15 timer,

så 20 timer ugen efter, så 30 timer. Og så må man vist også være klar. Når man så ryger op på 37 timer, er det jo tilbage til den samme sagsbunke, de samme strukturer og de samme mønstre, som man blev syg af, siger Majbrit Berlau, der mener, at en stresssygemelding bør få enhver arbejdsplads og enhver leder til at granske sig selv nøje og lave konkrete ændringer. Ellers bliver vedkommende - eller en kollega - hurtigt syg igen.

- Det at komme tilbage handler ikke bare om tre-fire ugers opstartsperiode, og så er alt godt. Hvis det skal være bæredygtigt og vedkommen- de skal vende reelt tilbage, skal man jo lave om på de strukturer, vedkommende blev syg af. Og det er det sidste element, med hvilket jeg oplever, at for mange arbejdspladser har det svært, siger Majbrit Berlau.

Hvis stress var en virus

Da Majbrit Berlau befandt sig "i sumpen", som hun kalder det: Krøbet op i sofahjørnet og med smerter i krop og sind - da føltes stressen som et meget personligt problem. Hendes problem. Men grunden til, at hun skrev åbent om sin sygemelding på Facebook, er, at stress i virkeligheden er et kollektivt samfundsproblem.

Faktisk havde hun slet ikke lyst til at deltage i dette interview, og flere mediehenvel- delser er også blevet afslået. Men missionen overskygger trangen til at gemme sig i hu- len.

- Hvis min historie kan brugs til at skabe en dialog om, at stress er en problematik, vi er nødt til at være mere undersøgende på og mere alvorlige omkring, så vil jeg gerne gøre det. Hvis jeg kunne rense det for alt det, der handler om mig selv, ville jeg gerne det, men jeg er klar over, at det er en del af konceptet ved at bruge sig selv. Hvis jeg kunne skabe den samme opmærksomhed ved at fortælle, at socialrådgiverne ligger i top tre i antal stresssygemeldinger, ville det have været rarere for mig. Men jeg synes, at det er vigtigt, siger hun.

Hun vil gerne skabe fokus på, at vi som samfund ikke tager stress alvorligt nok. På den enkelte arbejdsplads. Og på politisk plan.

- Hvis der var tale om en virus, der havde ramt så mange danskere, havde vi arbejdet på højtryk for at finde en vaccine til at gøre os immune. Det er lidt interessant, at vi ikke arbejder på samme måde med stress, siger Majbrit Berlau.

Hvert år sker der 30.000 hospitalisindlæggelser på grund af stress, og 430.000 danskere oplever symptomer på alvorlig stress hver dag, viser tal ifølge Stressforeningen. Samtidig forudser verdenssundhedsorganisationen WHO, at stress og depression vil blive en af de største sygdomsfaktorer i år 2020. Alligevel virker det som et problem, som politikerne ikke prioriterer på niveau med for eksempel kræft, påpeger hun.

- Arbejdsgivere skal sætte sig ind i det og anerkende alvoren i det. Hvis en medarbejder ringer ind og siger, at vedkommende har fået brystkræft, er der som regel et ret højt niveau af tolerance og forståelse på en arbejdsplads. Det samme skal vi have med stressen. For med stress er arbejdspladsen en del af problemet, men den er også en del af løsningen, siger Majbrit Berlau.

Ny struktur

Majbrit Berlau var sygemeldt i to og en halv måned, og hun vendte tilbage til arbejdet med en klar overbevisning om, at det ville kræve ændringer i arbejdslivet, hvis hun skulle undgå at blive syg

igen. Både ændringer i hendes egen arbejdstilrettelæggelse, men også for hele organisationen. Tidligere traf hun som formand beslutninger op til 30 gange på en uge. Nogle gange presset ind mellem andre opgaver. I dag er der er ugentligt møde, hvor alle beslutninger træffes. Det gør beslutningerne bedre, og arbejdspresset lettes.

Hun har også fået en assistent til at holde styr på sin mail og kalender, så hun frigør tid til andre opgaver. Hun har også arbejdet med sig selv og sine egne mønstre.

- For eksempel det at være afklaret med, at det er okay, at jeg holder fri nogle gange. Jeg er blevet bedre til at lægge forberedelse i almindelig arbejdstid, sådan at al læsning af mødepapirer ikke foregår efter kl. 22. Jeg er mindre på de sociale medier, som er en tidssluger, hvis man er der meget, siger hun og fortsætter:

- Før var jeg på mailen 15-20 gange om dagen. Nu går jeg derind morgen og eftermiddag. Måske en gang midt på dagen, men jeg er aldrig derinde mere end tre gange på en dag.

Bæredygtig leder

Det tog tid og mange benægtelser, før Majbrit Berlau ind- så, at hun var syg af stress. Det passede ikke til den fortælling, hun havde om sig selv: topchef, arbejdshest og sin egen leder.

- Jeg er øverste chef i orga-

Blå bog

Majbrit Berlau

► 40 år

► Formand for Dansk Socialrådgiverforening siden 2012

► Uddannet socialrådgiver i 2005

► Har arbejdet i Stenløses og senere Egedals kontanthjælpsteam.

► Gift og har to børn

nisationen, så når der ikke er nogen, der pålægger mig alt det arbejde, kan jeg i hvert fald ikke blive stresset. Det var den fortælling, jeg havde om mig selv, som helt tydeligvis blev modbevist, fortæller Majbrit Berlau.

Men chefer kan også arbejde for meget. Og blive syge. Det måtte fagforeningsfor- manden erkende. Hendes organisation havde endda gennem længere tid haft massivt fokus på stressforebyggelse, arbejdspress og god prioritering af medarbejder- nes tid og energi.

- Alt det, jeg havde gået og prædiket, har jeg bare glemt selv. Alt det, jeg har været ude at skabe fokus på som leder i vores egen organisation og eksternt på arbejdspladser, har jeg glemt at håndhæ-

ve overfor mig selv. Det er jo et totalt socialrådgiver-syndrom: at have travlt med at redde hele verden, men glemme sig selv. De fleste socialrådgivere vil kunne nikke genkendende til den tilstand, siger Majbrit Berlau, der i virkeligheden havde mistet overblikket over sin egen ledelse ved ikke at fokusere nok på sig selv.

- Som god leder hører det med at være bæredygtig og holde i længden og kunne si- ge til og fra. En af opgaverne er jo, at man selv kan stå distancen og i øvrigt trække sig tilbage, reflektere og vurde- re, om vi gør tingene på den gode måde. Den slags rum til overvejelse og refleksion eksisterede slet ikke i min kalender og havde ikke gjort det i lang tid, siger hun.

Da Majbrit Berlau var syg, modtog hun beskeder fra mennesker, der selv havde været i hendes sted. Nogle skrev, at hvis hun håndterede stressen med alvor, kunne hun komme klogere ud på den anden side. Noget, som var svært at forholde sig til i situationen, men som alligevel gav håb om lys forude. Og nu kan hun tilslutte sig koret: Man kan komme klogere ud på den anden side.

- Jeg synes, at jeg er blevet en bedre leder. Jeg var det også før, og det hævder folk i huset også. Men jeg får klare tilkendegivelser på, at resten af huset er glade for de forandringer, jeg har indført, siger hun. ●

"Det føles som en kæmpe sårbarhed, noget filterløst, og som noget, der er ved at rive mig over indvendigt. Det virker ualmindeligt bask at lægge det åbent frem for tusindvis af mennesker."



Ledelseskommision:

Gør en særlig indsats for de nye ledere



Nye ledere kæmper med at falde til i lederrollen. Derfor bliver en af Ledelseskommisionens anbefalinger, at der skal der gøres mere for at styrke lederidentiteten hos de nye, fortæller formanden til kommunen.dk.

ny i job

Af Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

Topledere skal gøre en særlig indsats for at udvikle lederidentiteten hos kommende og nye ledere. Sådan lyder én af anbefalingerne, når regeringens Ledelseskommision til foråret afleverer sin rapport med anbefalinger til at skabe bedre offentlig ledelse.

Det oplyser formanden for kommissionen til kommunen.dk.

Især de første fem år er svære for nyudnævnte ledere i det offentlige, viser Ledelseskommisionens undersøgelse blandt 1.800 ledere.

- Vi kan se, at der er en meget direkte sammenhæng mellem lederidentitet og anciennitet. Fra man er udnævnt til leder, til man har en

stærk lederidentitet, går der fem år. Udfordringen med at komme på plads som leder - både mentalt og praktisk - er ret stor, siger Allan Søgaard Larsen, der er formand for Ledelseskommisionen.

På den baggrund er der ifølge kommissionen brug for solid oplæring af og støtte til de nye ledere. Det handler ikke bare om introduktionsforløb, men om kontinuerlig sparring og netværksrelationer mellem nye og erfarne ledere. Ledelseskommisionen peger i sin anbefaling på,

at nye ledere i den offentlige sektor ofte starter som leder af medarbejdere, og her står de overfor en barsk cocktail af et stort ledelsesspænd samt en oplevelse af manglende ledelseskompetencer og tid til at varetage ledelsesopgaven. Når man dertil lægger manglende erfaring og en spæd lederidentitet, bliver fokus i de første år ofte på at "overleve i jobbet".

Forringer servicen

Ifølge Allan Søgaard Larsen er der især tre konsekvenser

ved ikke at fokusere tilstrækkeligt på nye ledeses første år i rollen.

- Stærk lederidentitet giver stærkere ledelse, og stærk ledelse giver bedre resultater for borgeren, så den måske vigtigste konsekvens er, at hvis ikke det bliver håndteret, får vi dårligere resultater, siger Allan Søgaard Larsen og fortsætter:

- En konsekvens er også, at der er for mange, der knækker de første fem år. Der er for mange, der indenfor den første periode ender med ikke være ledere alligevel, og det er der en del menneskelige omkostninger ved, men der er også omkostninger for organisationen og outcomet.

Springet ind i ledelse er blevet større de senere år, fordi en række mellemlederstillinger - og dermed muligheden for at stå i "mesterlære" som leder - er blevet skåret væk.

En opgørelse fra Kommunerne og Regionernes Løndatakontor viser ifølge en artikel i Magisterbladet fra juni 2016, at antallet af chefer i kommunerne er faldet med 20,5 procent i perioden 2010-2016. I samme periode faldt antallet af menige medarbejdere blot med 4,9 procent. En udvikling, der fører Allan Søgaard Larsen til den tredje konsekvens af manglende introduktion af nye ledere.

- Tidligere var der en række stillinger, hvor man kunne stå lidt i lære. Der var poster som souschef, stedfortrædende leder og viceskoleinspektør bare for at nævne nogle af titlerne. I dag er mange af de mellemlederstillinger væk, så enten er du medarbejder, eller også er du leder for 40 mennesker. Hoppet fra at være almindelig medarbejder til at være leder vil blive endnu større. Allerede nu er der

"Hoppet fra at være almindelig medarbejder til at være leder vil blive endnu større. Allerede nu er der fagprofessionelle, der vælger lederkarrieren fra, fordi de tænker: Det der døj gider jeg ikke."

Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

OM LEDELSESKOMMISSIONEN

► Ledelseskommisionen blev i marts 2017 nedsat af regeringen for at understøtte bedre ledelse i hele den offentlige sektor. De endelige anbefalinger afleveres i løbet af foråret 2018.

► Ledelseskommisionen er nedsat som en del af regeringens sammenhængsreform, hvor et af reformens fire spor omhandler "bedre ledelse".

Kommissionens opgave er at

► afdække gruppen af offentlige ledere, herunder, hvad der karakteriserer dem, deres vilkår og udfordringer.

► vurdere styrker, udfordringer og rammevilkår for offentlig ledelse, herunder analysere de udfordringer, offentlige ledere står overfor aktuelt og fremover.

► komme med konkrete anbefalinger til, hvilke indsatser der kan fremme og understøtte en styrkelse af ledelseskvaliteten i den offentlige sektor.

Der går typisk fem år, fra man er udnævnt som leder, til man har en stærk lederidentitet, siger Allan Søgaard Larsen, som foreslår øget fokus på at hjælpe nye ledere i gang.

Foto: Sebastian Buur Gunvald / Ritzau Foto

”Der er klar sammenhæng mellem lederidentitet og evnen til at udøve visionær ledelse og sætte retning, og vi ved, at et stærkt element af visionsledelse er stærkt motiverende for medarbejderne.”

Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

fagprofessionelle, der vælger lederkarrieren fra, fordi de tænker: Det der døj gider jeg ikke, siger han.

Topledelsens ansvar

Af Ledelseskommisionens undersøgelse fremgår det, at 18 procent af lederne i det offentlige har under fire års ledererfaring, og samtidig viser det sig, at ledere med 0-4 års anciennitet føler sig systematisk mindre kompetente end ledere med længere erfaring.

Vil det sige, at det allerede nu går ud over servicen for bor-

geren?

- Det er meget svært at måle på, men det er jeg ikke i tvivl om. Der er klar sammenhæng mellem lederidentitet og evnen til at udøve visionær ledelse og sætte retning, og vi ved, at et stærkt element af visionsledelse er stærkt motiverende for medarbejderne. Der er virkelig grund til at antage, at en styrkelse af lederidentiteten giver bedre resultater for borgerne. Det er en helt central problemstilling at arbejde med.

Hvem skal reagere på den her

anbefaling?

- Formelt overleverer vi det her sæt anbefalinger til regeringen, og så er det op til dem. Men det uformelle svar er naturligvis, at det er en opgave, der må forankres i ledelsen i de enkelte kommuner og regioner. KL kan måske lave modeller eller programmer, men ansvaret ligger hos topledelsen i den enkelte kommune.

Så kommissionen gerne, at kommunerne var forpligtede til at have et program?

- Kommissionen har været meget optaget af, at når man laver regler, reducerer man muligheden for at drive selvstændig ledelse. Jeg ser rigtig gerne, at det bliver gjort, men jeg siger ikke, at Frank i Gentofte skal gøre på samme måde som Lasse i Viborg, siger Allan Søgaard Larsen. ○

"Jeg følte, at jeg blev kastet for løverne"

Maja Torp holdt kun et lille års tid i sin første lederstilling. Hun følte sig ikke klædt på og manglede sparring i den nye rolle. I dag ansætter hun ledere - men indtil videre ikke nogen uden ledererfaring.

○ mentor

Af Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

For fire år siden fik Maja Torp sit første lederjob, hvor hun skulle stå i spidsen for et team på 14 socialrådgivere og administrative medarbejdere på handicapområdet i Rebild Kommune. Men overgangen fra medarbejder til leder var ensom og hård, og hun følte sig "helt nøgen", da hun ingen introduktion eller sparring fik.

- Det kom bag på mig, hvor megen tid jeg skulle bruge på møder og personaleledelse. Jeg endte med at arbejde måske 80 timer om ugen, for når jeg var på arbejde, tog personaleledelse det meste af min tid. Og så måtte jeg udenfor arbejdstiden bruge tid på det, som jeg selv opfattede som ledelse: planlægning, faglig udvikling, uddannelse af medarbejdere og i det hele taget at sætte rammerne som leder, fortæller Maja Torp, der i dag er leder af Rusmiddelfsnittet i Aalborg Kommune.

På grund af manglende støtte internt i organisationen begyndte hun på en lederuddannelse og fik en ekstern ledelsesmentor gennem Djøf. Her kunne hun vende udfordringer og tanker fra hverdagen.

- Det var meget det med at få medarbejdere med på forandring. Der er en del medarbejdere, der følger dig, og hvor du kan sælge projektet,



”Jeg må nok erkende, at min egen bevidsthed om, hvordan det var for mig i starten, gør, at mit mod til at tage helt nye ledere ind ikke rigtig er der.”

Maja Torp, leder af Misbrugsafsnittet i Aalborg Kommune

men det var en udfordring med de medarbejdere, som var meget lidt forandringsparate og blev utrygge ved forandringer. Hvordan får man dem med? Og hvis man ikke kan få dem med, hvad gør man så?

En bedre introduktion til lederrollen og måske en fast sparringspartner det første år ville have gjort en stor forskel, mener Maja Torp.

- Det ville have gjort meget, fordi jeg følte mig meget overbelastet. Jeg var tæt på stressgrænsen. Jeg begyndte at glemme ting, og jeg følte, at mit arbejde fyldte hele mit liv. Jeg havde altid dårlig samvittighed i forhold til familien og venner. Jeg var altid på arbejde på en måde. Hvis ikke timemæssigt, så tankemæssigt. Når man ikke er klædt godt nok på, kommer det til at fylde rigtig meget, siger hun.

Maja Torp ser derfor meget positivt på Ledelseskommisionens fokus på de nye ledere.

- Jeg havde nok forventet, at mine lederkolleger kunne have bidraget mere, men jeg

måtte også erkende, at de faktisk også var under et hårdt pres arbejdsmæssigt, så der var ingen, der havde overskud til det. Der er nødt til at være én, der kan stå til rådighed, hvor tiden er afsat til det. Jeg tror, at det er en god investering for at få gode ledere og gøre det mere attraktivt at gå ind i offentlig ledelse, siger hun og holder en kort pause:

- Jeg følte mig faktisk kastet for løverne.

Ansætter ikke uerfarne ledere

Maja Torp valgte efter et lille års tid at søge en ny stilling. Et valg, der i høj grad skyldtes, at hun aldrig fik opbygget en lederidentitet. I dag er hun leder af ledere på rusmiddeldområdet i Aalborg Kommune, men når hun skal ansætte nye ledere til teamet, går hun efter ansøgere med ledererfaring.

- Jeg må nok erkende, at min egen bevidsthed om, hvordan det var for mig i starten, gør, at mit mod til at tage helt nye ledere ind ikke rigtig er der. Det er faktisk for dårligt, og det er ikke noget, jeg er stolt af at sige. Men jeg har følt en stor tryk-khed ved kun at ansætte ledere med ledererfaring, siger hun.

I sidste ende er det hensynet til afdelingens resultater og servicen overfor borgeren, der gør, at de uerfarne ledere bliver sorteret fra. Fordi hun belært af erfaring ved, at en svag leder går ud over borgeren.

- I en stærk lederidentitet ligger også en selvtilid som leder. Har du selvtilid, kan du også bedre få dine medarbejdere til at tro på projektet, og kan du få følgeskab af dine medarbejdere, kan du også bedre omsætte det til resultater for borgeren, siger Maja Torp. ○

Blå bog

Maja Torp

► 44 år

► **Uddannelse:** cand.scient.adm. (Politik & Administration) fra Aalborg Universitet samt (snart) en Master i Offentlig Ledelse (MPG).

► **Nuværende stilling:** Afdelingsleder, rusmiddelfsnittet i Aalborg Kommune siden 2015.

► **Tidligere:** Funktionsleder på handicapområdet i Rebild Kommune 2014-2015.

► **Samlet ledelseserfaring:** 4 år

► **Næstformand i Masterstudienævnet** på Institut for Statskundskab på Aalborg Universitet.

► **Byrådsmedlem for Venstre** i Aalborg Kommune siden 1. januar 2018.

Sagt af Ledelseskommissionen...

Ledelseskommissionen arbejder lige nu på at færdiggøre sine anbefalinger til bedre ledelse i den offentlige sektor. Men kommissionen har allerede luftet holdninger og antydninger af anbefalinger i medierne. Her får du et overblik.

Af Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk



Behov for flere offentlige ledere

Offentlige ledere bør ikke have mere end 30 medarbejdere under sig, og der er behov for flere ledere i det offentlige.

Sådan sagde kommissionsformand Allan Søgaard Larsen i et interview med Politiken den 1. december 2017.

Han åbnede dermed en debat om det offentliges prioritering af varme og kolde hænder, som i Allan Søgaards øjne er en forkert skelnen.

- God ledelse i det offentlige gør en forskel. Derfor skal vi virkelig passe på, at vi ikke kommer derhen, hvor vi tror, at ledere er kolde hænder, som vi 'bare' skal skaffe os af med i budgettrunder. Det har der måske været en tendens til, sagde formanden til Politiken.

Ledelseskommissionen har i forbindelse med sit arbejde undersøgt de offentlige lederes såkaldte ledelsesspænd - altså det antal medarbejdere, de er leder for og holder MUS-samtaler med. Ledelsesspændet

varierer meget. På ældreområdet er der i gennemsnit 32 medarbejdere pr. leder, hvilket gør sektoren til den med det højeste gennemsnitlige ledelsesspænd.

- Vi har eksempler på, at ledere har over 100 medarbejdere i direkte reference. Når man kommer op i det niveau, er man ikke tæt på medarbejderne, der har svært ved at få en fornemmelse af, hvad lederen står for. I kommissionen har vi formuleret det sådan, at man kan ikke lede noget, som man ikke er i kontakt med, siger Allan Søgaard Larsen, der i interviewet understreger, at grænsen med de 30 medarbejdere pr. leder er hans egen personlige vurdering og ikke kommissionens anbefaling.

Fyr de dårlige ledere

Hvis ledere i det offentlige ikke magter deres opgave, skal der omgående gribes ind. Hjælper det ikke, bør de afskediges.

Sådan lød udmeldingen fra Allan Søgaard Larsen den 13. december 2017 til finans.dk.

- Viljen til at konfrontere det ubehagelige er simpelthen mindre i det offentlige end i det private. Vi siger ikke, at ledere skal afskediges, så snart de ikke leverer varen. Der skal blot være løbende opfølgninger og et forsøg på at komme rundt om problemerne, som ultimativt set kan føre til flere afskedigelser, sagde Allan Søgaard Larsen til mediet.

Ledelseskommissionen har som led i sit arbejde lavet en stikprøve blandt 1.800 chefer i det offentlige. Her svarer kun hver femte leder ja til, at der i deres organisation er tradition for at afskedige ledere, som konsekvent underpræsterer. Det er alarmerende, mener Allan Søgaard Larsen.

- Det er ikke nødvendigvis objektivt korrekt, men sådan forholder det sig set med ledernes egne øjne. Det er tankevækkende, at så få svarer ja. Hvorfor bliver der så ikke gjort noget ved det?

56%

af lederne er enige eller helt enige i, at de finder det attraktivt at være leder i den offentlige sektor.

De mest "tilfredse" ledere er lederne indenfor generel offentlig administration, hvor 72 procent af lederne er enige eller helt enige. De relativt mindst tilfredse ledere er lederne fra sundhed og psykiatri, hvor kun 47 procent af lederne er enige eller helt enige. Her finder 23 procent af lederne det uattraktivt at være offentlig leder.

Data i realtid

Allan Søgaard Larsen fortæller i et interview med mandagmorgen.dk, at han forestiller sig, at offentlige ledere kan sidde med et lille dashboard foran sig, så de i realtid kan følge med i aktuelle data om økonomi, medarbejdertilfredshed, sygefravær og fakta om den service, institutionen leverer. På den måde kan lederne hele tiden holde øje med, om de er på rette vej. Med data i realtid går Søgaards visioner om øget digitalisering og gennemsigtighed hånd i hånd.

- Der er en stigende erkendelse af, at man ikke kun skal fokusere på processerne,

men også på, hvad der kommer ud af det. For eksempel vil folkeskolerne holde øje med, hvordan det går med deres elever tre eller fem år, efter at de har forladt folkeskolen, udtalte Allan Søgaard Larsen den 26. marts 2017.

- Jeg tror, at digitaliseringen skal hjælpe os med at forenkle indsamlingen af data, så offentligt ansatte ikke skal dokumentere det på papir eller dokumentere det samme flere steder. Og så skal vi bruge data mere som læring og mindre som kontrol, sagde han i interviewet.

Om ledelseskommissionen

► Ledelseskommisionen blev i marts 2017 nedsat af regeringen for at understøtte bedre ledelse i hele den offentlige sektor.

► Kommissionen skulle oprindeligt have afleveret sine anbefalinger ved udgangen af 2017, men fristen er nu udskudt, så anbefalingerne kommer "i løbet af foråret 2018."

► Kommissionens medlemmer er udpeget af ministeren for offentlig innovation og består af en formand og ni medlemmer.

► Der er desuden nedsat en følgegruppe til Ledelseskommisionen med deltagelse af en række hovedorganisationer, lederforeninger samt KL og Danske Regioner.

► Ledelseskommisionen er nedsat som en del af regeringens sammenhængsreform, hvor et af reformens fire spor omhandler "bedre ledelse".

► Kommissionens opgave er at afdække gruppen af offentlige ledere, herunder, hvad der karakteriserer dem, deres vilkår og udfordringer.

► vurdere styrker, udfordringer og rammevilkår for offentlig ledelse, herunder analysere de udfordringer, offentlige ledere står overfor aktuelt og fremover.

► komme med konkrete anbefalinger til, hvilke indsatser der kan fremme og understøtte en styrkelse af ledelseskvaliteten i den offentlige sektor.

Mindre styring - mere ledelse

Allan Søgaard Larsen har i flere interviews givet udtryk for, at der er behov for at give offentlige ledere et større ledelsesrum og slippe (over)styringen af den offentlige sektor. I et interview med Djøfbladet i april sagde kommissionsformanden:

- Alle taler om mindre processtyring, og det er godt. Men så snart vi skruer ned for processtyringen, skruer vi op for ledelseskrauet. Så kan en leder ikke længere sige, at jeg har gjort mit, hvis jeg har gjort x, y og z fra procesmanualen. Det er vigtigt, at alle forstår det. Det er en af grundene til Ledelseskommisionen.

- Ledelsesrummet for driftsinstitutionslederne - som er dem, vi især skal beskæftige os med - indsnævres i dag tre steder fra: fra det politiske niveau, fra de faglige organisationer og fra forvaltningsledelsen. Men det er vigtigt, at alle forstår, at hvis institutionerne skal vinde det rum tilbage, så øges kravet til ledelse og til lederne. Det reduceres ikke, lød det fra den tidligere Falck-chef.

46%

af de offentlige ledere mener, at dokumentationsprocedurer begrænser deres muligheder for at opnå resultater.

Kilde: Rundspørge blandt 1800 offentlige ledere foretaget af Ledelseskommisionen

Godt med åbenhed om resultater

I juni 2017 annoncerede regeringen, at man som led i sammenhængsreformen ville oprette en ny enhed for benchmarking under Økonomi- og Indenrigsministeriet. Enheden har til formål at udstille de bedste resultater, så alle kan lære af dem. Når en skole eksempelvis klarer sig godt i nationale test, skal andre skoler kunne lære af det, og når en daginstitution fungerer bedre end andre under samme økonomiske rammer, skal andre kunne lade sig inspirere.

Ledelseskommisionens formand Allan Søgaard Larsen er positiv overfor regeringens planer om at rangliste offentlige institutioner på forskellige para-

metre. På en høring om fornyelse af den offentlige sektor i april sagde han ifølge Djøfbladet:

- Det er virkelig, virkelig vigtigt med systematisk benchmarking. Det er transparens. Og det er jo ikke noget nyt. Regionerne bruger det med stor succes på sygehusområdet. Men man vil altid få diskussionen. De, der er mod benchmarking, fordi de er bange for ikke at leve op til forventningerne, vil fokusere på de 15-20 procent, som er forskellige. Men jeg mener, vi skal fokusere på de 80-85 procent, som er ens.

o ordbog

Public service motivation handler om at gøre noget godt for andre og samfundet. Den største motivationsfaktor for offentlige ledere er at gøre noget godt for borgerne. Det viser Ledelseskommisionens rundspørge blandt 1800 offentlige ledere.

Allan Søgaard Larsen er Ledelseskommisionens formand og har mange års erfaring med privat topledelse som koncerndirektør i Falck.

Foto: Sebastian Buur Gunvald



"Kravet om to procents effektiviseringer om året er ikke noget at klynke over, hvis det gøres intelligent. For det første er det efter fremskrivninger af løn- og prisstigninger; desuden skal enhver stor servicevirksomhed være i stand til at hente 1,5-2 procent i årlige driftsforbedringer.

Det svarer jo kun til den produktivitetsudvikling, det danske samfund har haft de seneste 100 år - om end udviklingen de seneste 20 år desværre har været nærmere 1 procent. Hvorfor skulle vi ikke være i stand til det i dag?

Men man skal selvfølgelig overlade det til den enkelte institution, hvordan man gør det. Nogle gange må man jo tage en udgiftsstigning i et par år for at kunne få reduktion i omkostninger årene efter, for eksempel ved inddragelse af ny teknologi og samarbejde med andre aktører, for eksempel fra den private sektor."

Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen, til Deloitte's videnssite publicperspectives.dk under konferencen StyringsAgenda, som blev afholdt af Djøf, NAF og Deloitte den 6. september 2017.

"Der er for mange ledere, der aldrig har drømt om at blive ledere"

Der er alt for mange dårlige ledere. Det mener Ulrik Wilbek (V), der fremhæver ledelse som et af hans vigtigste fokusområder som ny borgmester i Viborg.

frontfigur

Af Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

Som nyuddannet lærer fik Ulrik Wilbek tildelt skolens mest umulige 5. klasse, selv om han havde lagt billet ind på dukseklassen. De fleste i hans nye klasse kunne ikke læse, og ingen kunne stave ordentligt. Den 24-årige Ulrik startede skoleåret ud med en peptalk, hvor han fortalte sin nye klasse, hvor slemt det stod til, og at det ville kræve hårdt arbejde at ændre på det. Derefter startede han et intensivt forløb, hvor dansk-timerne blev brugt på at træne læsning og stavning. Året efter var Wilbeks klasse på

niveau med resten af årgangen. Set i bakspejlet 30 år senere er han tilfreds med, at han ikke blev lærer for de dygtige dukse. Han kan godt lide store udfordringer.

- Det har faktisk været min historik. Som håndboldtræner fik jeg også dem, de andre

ikke kunne klare. Det lykkes som regel, og det gjorde det også med den her klasse. Mange af dem, der gik i den klasse, er i dag skuespillere og direktører, siger Ulrik Wilbek.

Det var ved katederet, at Ulrik Wilbek som 20-årig lærervikar fik øje på sit eget

"Vi kunne begynde med at lade folk lave fejl, så vi ikke render og kontrollerer hinanden hele tiden. Det er politikernes skyld, fordi det er politikerne, der laver nye love. Hvis der sker én fejl på ét plejehjem, siger man, at det må der gøres noget ved med mere kontrol. Og så kommer der mere bureaukrati."

Ulrik Wilbek (V), borgmester i Viborg Kommune

Blå bog

Ulrik Wilbek

- ▶ 59 år
- ▶ Gift og far til tre
- ▶ Borgmester for Venstre i Viborg Kommune fra 1. januar 2018
- ▶ Uddannet folkeskolelærer
- ▶ Landstræner for Danmarks kvindelandshold i håndbold 1991-1998
- ▶ Landstræner for Danmarks herrelandshold i håndbold 2005-2014
- ▶ Sad i byrådet i Viborg for Venstre i perioden 1998-2001, hvor han desuden var socialudvalgsformand.
- ▶ Sportschef i Dansk Håndbold Forbund 2012-2016

Sagt om Ulrik Wilbek

Johannes Stensgaard var socialdemokratisk borgmester i Viborg 1998-2006, mens Ulrik Wilbek var socialudvalgsformand 1998-2002.

"Da Ulrik Wilbek ville være socialudvalgsformand, sagde jeg til ham: "Arh Ulrik, det er første gang, du er i byrådet, og det er øretævernes holdeplads. Er du sikker på det?" Det var han. Han fik også nogle tæsk i medierne for de besparelser, som et enigt byråd gennemførte. Han fik mange flere tæsk end en hvilken som helst anden fra Viborg ville have fået, fordi han var kendt udenfor kommunegrænsen.

I 2005 var han udset til at være Venstres borgmestercandidat i Viborg. Jeg var stadig borgmester, og jeg ville gerne være det én gang til, så vi var oppe mod hinanden. Dagen før han blev udnævnt som landstræner for herrerne, stod vi oppe i håndboldhallen og snakkede. Det var ikke offentligt endnu, men Ulrik havde lige fortalt mig, at han dagen efter ville blive præsenteret som landstræner,

underforstået at han ville trække sig som borgmestercandidat. Så kommer der en journalist hen, og Ulrik siger med et stort smil: "Vi har lige lavet en aftale. Jeg skal være borgmester i Viborg, og Johannes skal være landstræner for herrerne." Det siger lidt om, at han har humor. Det er efter min mening en helt afgørende kvalitet i mange job og ikke mindst som politiker. Det gjorde jo heller ikke noget, at det blev lidt lettere for mig at blive borgmester, men jeg tror nu nok, at jeg kunne have slået ham, haha."



FOTO: RITZAU FOTO



Wilbek har som ny borgmester aflyst den årlige nytårskur for erhvervslivet. I stedet har han inviteret Viborg Kommunes 7000 medarbejdere. Han vil sende et signal om, at de er kommunens vigtigste ressource.

Foto: Tanja Lund Carstens / Ritzau Scanpix

Wilbek om politiske ledere, der inspirerer ham

”Der er ingen, der kan holde bedre taler end Lars Løkke (V). Han er fuldstændig outstanding.”

”Mette Frederiksen (S) har indimellem nogle super gode ideer. Det må jeg nok ikke sige som venstremand, men det synes jeg faktisk.”

”Jeg beundrer Bent Hansen (S) meget. Jeg stod med ham oppe på Viborg Sygehus for to måneder siden. Bagefter sagde jeg til ham: Bent, det er fandme imponerende at se det der totale engagement, du stadig har, selvom du ikke skal være her efter valget. Det er bare den fede ægthed; det kan jeg godt lide.”

”Uffe Elbæk (ALT) kommer også med nogle geniale ting engang imellem. De er bare ikke så strukturerede.”



”Jeg kunne godt lide J.F. Kennedys karisma og hans folkelighed. Han kom igennem med sine budskaber.”

”Obama virker ægte på mig. Det er meget vigtigt for mig, at jeg kan se, at der er en person bagved, og at der er en troværdighed.”

» Fortsættes på næste side

Peter Bredsdorff Larsen var 2005-2012 assisterende landstræner for herrelandsholdet, da Ulrik Wilbek var landstræner.

”Han har en meget optimistisk tilgang til verden, og han er forholdsvist ubekymret. Han er optimistisk på egne og andres vegne, og han har stor tillid til sine omgivelser. Optimisme er en præmis for at være toptræner, for vi skal hele tiden kunne komme hurtigt videre. Både da vi vandt EM i 2008 og i 2012, startede begge turneringer som en jammedal med nederlag og tvivl både hos os selv og hos omgivelserne. Der kan Ulrik krediteres for at bevare optimismen.

Under slutrunder var det altid et fast ritual på kampdage, at vi lige skulle have et spil whist. I ledergruppen var der enighed om, at det var bedst, hvis Ulrik vandt på kampdage, og så måtte nederlagene komme på hviledagene.” ●



Nikolai Milman havde Ulrik Wilbek som klasselærer i 5.-9. klasse. Han driver i dag eget kommunikationsbureau.

”Jeg husker det ikke selv, men min mor har fortalt historien mange gange. Hun var ret nervøs, da vores tidligere lærer stoppede og Ulrik kom ind. Hun var bange for, at han ville flygte hurtigt igen. Men på et forældremøde sagde Ulrik: ”Jeg giver mit ord på, at jeg ikke forlader den her klasse, før de har fået deres afgangseksamen. Jeg skal nok stå det igennem, fordi det er nødvendigt.” Jeg tror, at han så det ligesom et hold, han skulle få til at fungere, og han var vedholdende. Vi var en lidt dysfunktionel klasse, fordi vi havde haft en lærer inden, som ikke havde formået at få styr på tropperne. Rent fagligt var vi heller ikke helt fremme i skoene. Jeg husker, at han var temperamentsfuld. Ikke på en måde, hvor man følte sig truet. Det var mere sådan: Nu skal der kraftedme være ro! Det står ikke som noget forfærdeligt. Tværtimod. Det var sgu nødvendigt. Han lagde også mange kræfter i at samle os som grup-



pe, og han tog stor del i det sociale og klassefesterne. Han forsøgte at give os et sammenhold ved siden af undervisningen.”

» Fortsat fra forrige side

talent og sin lyst til at lede. Han kunne mærke, at de unge lyttede, når han talte, og han opdagede, at han brændte for at stå i spidsen, vise retning og skabe følgeskab. Ved kommunalvalget i november 2017 blev han tildelt dirigentstokken for en lidt større klasse, som han skal forsøge at vise retningen for: Viborg Kommune.

Nytårskur

Allerede inden Wilbek officielt har overtaget roret som borgmester i Viborg Kommune, har han ændret på rutinerne. Traditionen om at invitere kommunens erhvervsliv til nytårskur med borgmesteren i januar er aflyst, og i stedet har Ulrik Wilbek inviteret alle 7000 kommunalt ansatte til kaffe og kransekage. Og en peptalk. - Jeg vil fortælle om mine positive forventninger til medarbejderne, men også, at der er krav forstået på den måde, at når man stiller positive forventninger til folk, forventer jeg også, at de kan gøre lidt mere, end de gør i forvejen, fordi de kommer til at brænde så meget for tingene. For mig handler det om motivation, og de går forhåbentlig hjem og tænker: “Yes! Det glæder jeg mig til at kom-

me i gang med!” Motivation har været et gennemgående tema i Ulrik Wibeks bøger om ledelse, i hans karriere som håndboldtræner og i hans coaching af virksomhedsledere. Han håber selvfølgelig, at Viborgs kommunalt ansatte vil sætte pris på og blive motiveret af hans nytårskur. Men mest af alt er det et signal. - Erhvervslivet kommer hvert år, og erhvervslivet kender mig, og jeg kender dem. De kan sagtens leve med, at der er et år, de ikke behøver være der. Det er et signal til medarbejderne om, at det er dem, der er den vigtigste ressource. Det er et signal om, at jeg vil medarbejderne, så man ikke fra starten tror, at politikerne synes, at medarbejderne er til besvær, siger han.

For mange ledere

Ifølge Ulrik Wilbek er der alt for mange dårlige ledere. Som coach har han vejledt potentielle ledere, og der er tre typer af ledere, han ofte er stødt på: Dem, der aldrig har drømt om at være ledere. Dem, som ikke er dygtige nok til at være ledere. Og dem, som ikke har lyst til at være ledere. - Der er økonomidirektøren, som bare bliver ophøjet til chef, fordi han har styr på økonomien, men ikke inte-

5 HURTIGE OM LEDELSE

Pisk eller gulerod?
”Empati”

Dit ledelsesmotto?
”Alle er gode til noget”

Som leder vil jeg gerne blive bedre til at...
”forstå, hvad medarbejderen forstår”

Din bedste tale?
”Den næste”

De fleste ved ikke om mig, at jeg...
”er genert”

resserer sig for personalepleje. Så er dem, der bliver spurgt, fordi der måske ikke lige er andre. Og så er der dem, der tror, at de er dygtige ledere, men hvor det viser sig, at de mangler empati eller interesse for deres medmennesker, siger Ulrik Wilbek. Hvilken er du? - Jeg er forhåbentlig ikke nogen af dem. Det er de tre dårlige tilfælde, hvor jeg tænker, at de aldrig skulle være ledere. Er der for mange af dem? - Ja, der er en del. Også i det offentlige?

- Jeg vil sige, at der også er nogle i det offentlige. Ledelseskommisionen mener, at der brug for flere offentlige ledere. - Jeg forstår godt det med flere ledere, men så bliver vi nødt til at uddanne dem først. Vi bliver nødt til at forstå, at ledelse ikke bare er noget, man gør. Der er nogle enkelte, der bare kan. Nulfejlskultur En af de mest udbredte myter om offentlig ledelse er ifølge Ulrik Wilbek, at der er meget bureaukrati. Han oplever ikke, at det er så slemt, som

folk går og tror. - Vi kunne begynde med at lade folk lave fejl, så vi ikke render og kontrollerer hinanden hele tiden. Det er politikernes skyld, fordi det er politikerne, der laver nye love. Hvis der sker én fejl på ét plejehjem, siger man, at det må der gøres noget ved med mere kontrol. Og så kommer der mere bureaukrati, siger Wilbek. Stærk central styring bliver ikke Wibeks tilgang til ledelse som øverste chef i kommunen. - Politikere må være stærke nok til at sige, at der bliver lavet fejl. Sådan er det, og det kommer aldrig til at holde op. Det vil jeg italesætte meget, for det nytter ikke noget, at vi laver hele vores system om på grund af en enkelt fejl, siger den kommende borgmester. Borgmesterkæde Når han går gennem Viborgs gader, bliver han ofte stoppet af folk, der vil hilse eller sludre. Landstrænerkarrieren har gjort ham til en vellidt kendis, men han er godt klar over, at han med borgmesterkasketten på risikerer at miste sin status som folkekær. - Det kommer til at ske. Der vil altid være nogle, der er utilfredse med noget, selv hvis vi ansatte dobbelt så mange hjemmeplejere og

skolelærere. Jeg håber, at man kan blive ved med at respektere mig, selvom jeg vil træffe beslutninger, der vil være upopulære i nogle grupper. Sådan vil det jo være, siger Ulrik Wilbek. Fordi han allerede er en offentligt kendt person, kommer han ikke til at være lige så synlig i det offentlige rum, som andre borgmestre måske er. - Jeg kommer ikke til at klippe så mange snore over. Nogle borgmestre gør det jo for at blive kendt i deres område. Det behøver jeg sgu ikke, siger han med et skævt smil. Han foretrækker at blive opfattet som en uformel og pragmatisk leder. - Jeg kommer ikke til at have den der borgmesterkæde på ret meget. Den er jeg sgu ikke lige så vild med. Jeg har altså ikke behov for at have sådan en kæde på. Eller et slips. Jeg vil hellere have, at folk har respekt for mig, fordi de har en oplevelse af, at jeg arbejder hårdt. Det er heller ikke vigtigt for mig, om dronningen kommer på besøg. Jeg er ikke så interesseret i alle de der symboler, siger Ulrik Wilbek.



Hold dig opdateret med de kommunale nyheder med et gratis prøve-abonnement. Abonnementet giver adgang til nyhedstjenesten og tre daglige nyhedsbreve.

**LEDERE,
DER
LYKKES**

Hvor meget kan man rykke med stærk ledelse? Kommunen.dk har udvalgt og interviewet syv inspirerende offentlige ledere, der på forskellig vis er lykkedes med at skabe gode resultater til gavn for borgerne. Dem kan du møde på de følgende fem sider.

Blå bog**Rani Hørlyck**

- ▶ **Alder:** 55 år
- ▶ **Uddannelse:** Folkeskolelærer siden 1987 og har diplom i ledelse
- ▶ **Skoleleder og viceskoleleder** i 16 år tilsammen.
- ▶ **Skoleleder på Søndervangskolen** siden 2008.

"Som leder er man nødt til at vise og investere en flig af sig selv"

Skoleleder Rani Hørlyck har med nærværende ledelse, en klar vision og en markant stemme i den offentlige debat forvandlet Søndervangskolen i Aarhus fra ghettoskole til ambitiøs heldagsskole.

o udvikling

Af Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

Dårlige karaktergennemsnit, højt elevfravær og mange sygedage blandt medarbejderne. Da Rani Hørlyck i 2008 blev ansat som skoleleder på Søndervangskolen i Aarhus, var det en skole, der klarede sig dårligt på en lang række parametre. Der var en opgivende stemning blandt både elever, forældre og lærere.

- Som ny leder blev jeg ofte

mødt med: "Det kan man ikke med vores børn eller forældre." Der var en udbredt holdning om, at det var synd for børnene, fordi de i forvejen var udsatte. Ergo kan vi ikke kræve det samme af dem som af andre børn. Det var hele forståelsen af opgaven på skolen, der skulle ses anderledes på. Det startede jeg med, fortæller 55-årige Rani Hørlyck, der i dag driver en skole, der klarer sig næsten på niveau - eller bedre på flere områder - sammenlignet

med kommunens andre skoler.

Søndervangskolen har elever med 20 forskellige nationaliteter, og 96 procent af eleverne er tosprogede. Og netop elevsammensætningen har gjort skolen til et varmt diskussionsemne i den offentlige debat, og mærkatet som "ghettoskole" har klisset til skolens image.

En ny fortælling

Rani Hørlycks første indsats som skoleleder var at få skabt en ny historie om skolen. En storytelling blandt elever, forældre og medarbejdere, der talte skolen op og begravede fastgroede fordomme og forestillinger om, at "det kan vi nok ikke her". Der skulle skabes et mindset og et værdisæt, som alle arbejdede ud fra. Skolelederen har i processen også øget kravet til forældrene.

- Vi var også i den triste situation, at mange af børnene ikke selv troede, at de kunne

noget, og mange af forældrene tænkte ikke, at de kunne hjælpe deres børn, siger Rani Hørlyck.

Hun fremhæver inddragelsen af forældrene som et af de vigtigste greb i forhold til at vende skolens negative spiral.

- Jeg plejer at sige, at vi er gået fra skæld-ud-samtaler til læringssamtaler. Det er trods alt sjovere og mere motiverende for en forælder at høre, hvordan ens barn klarer sig og udvikler sig, end at komme op for Gud ved hvilken gang for at høre, at ens barn ikke opfører sig ordentligt. Der har vi prøvet at skille de samtaler ad, siger Rani Hørlyck.

Læringssamtalerne med forældrene foregår fire gange om året, og her handler det kun om læring. Hvis der er brug for adfærdsregulerende samtaler, ligger de på et andet tidspunkt.

5 HURTIGE OM LEDELSE**En god leders vigtigste egenskaber ...**

At være sig selv og turde at give en flig af sig selv.

Offentlige ledere skal generelt ...

være bedre til at udnytte det decentrale råderum og lede opad, turde blande sig og fortælle, hvad der er brug for.

Som leder øver jeg mig i at blive bedre til at ...

prioritere min tid, så den hele tiden bliver brugt på det rigtigste. Jeg siger hele tiden til mig selv: Dét, jeg laver lige nu, vil det gavne Ali og Alexander i sidste ende?

Mit stolteste resultat som leder:

Uden tvivl, at eleverne klarer sig bedre for hver dag, der går.

Mit ledelsesmotto:

Tag ikke nej for et svar - i første omgang.



Giv lidt af dig selv

Rani Hørlyck er også blevet en velkendt stemme i den offentlige debat, og i 2017 var hun nomineret til titlen som Årets Dansker af Berlingske med begrundelsen: “Hvor mange taler om at løse problemet med og på de såkaldte ghettoskoler, er Rani Hørlyck en af dem, der gør noget ved sagen – ude i den konkrete virkelighed.” Tidligere var Søndervangskolen meget

lukket om sig selv, og det er helt bevidst, at Rani Hørlyck blander sig og åbner op.

- Jeg går meget i brechen mod den retorik, man tillader sig at have om skoler som vores. Det bliver jeg rigtig ked af. Børnene og forældrene bliver kede af det, når de hele tiden hører, at tosprogede er til besvær. Her er det min opgave at nuancere debatten og skabe beskyttelse rundt omkring skolen. Det er ikke småting, børn, medarbejdere og forældre har måttet lægge øre til, siger Rani Hørlyck, der mener, at en god leder giver en lille flig af sig selv som menneske.

- En vigtig egenskab er at være en personlig leder, der kender sig selv, sine egne grænser og er tro mod egne værdier. Megen ledelse handler for mig om værdier. Jeg er grundlæggende leder, som jeg også er menneske. Man er nødt til nogle gange at vise en flig af sig selv som leder, så medarbejdere ved, at man er menneske ligesom alle andre og har svagheder og styrker. Og så handler det om at investere den flig af sig selv, siger hun.

Rani Hørlyck kan godt lide at komme rundt på skolen i dagligdagen og tale med elever, forældre og medarbejdere. Det giver en god fornemmelse af, om det nu også er de aftalte værdier, der praktiseres ude på gangene og i klasseværelserne, så der er mulighed for at korrigere.

- Jeg håber, at medarbejderne ser mig som en leder, der 95 procent af tiden vil dialogen og vil inddrage. I de sidste 5 procent er jeg ikke bange for at skære igennem. Jeg er kompromisløs i forhold til de vigtigste ting. Eksempelvis når snakken falder på børnene, som for mig er det allervigtigste, vil man opleve, at jeg er ret kompromisløs, hvis jeg ikke oplever, at vi gør det rigtige, siger skolelederen.

Selvom skolen har forbedret sig markant på en lang række centrale nøgletal, er Rani Hørlyck ikke i mål. Det kommer hun måske aldrig, for der er altid ting, der kan forbedres.

- I fremtiden skal man ikke længere forbinde skolen med en såkaldt ghettoskole eller hvad man kan finde på af mærkelige ting at kalde den. I stedet vil man på sigt ikke tænke over, at det er en skole, der adskiller sig, fordi vi er blandt de bedste skoler i Danmark. Det er vores erklærede mål, siger hun.

”Jeg plejer at sige, at vi er gået fra skæld-samtaler til læringssamtaler. Det er trods alt sjovere og mere motiverende for en forælder at høre, hvordan ens barn klarer sig og udvikler sig, end at komme op for Gud ved hvilken gang for at høre, at ens barn ikke opfører sig ordentligt.”

Rani Hørlyck

SØNDERVANG-SKOLEN I TAL

- ▶ 322 elever og 66 medarbejdere
- ▶ 96 procent tosprogede elever
- ▶ 90 procent elever med ikke-vestlig baggrund
- ▶ Mere end 20 forskellige nationaliteter
- ▶ Heldagsskole (siden 2006)
- ▶ Mange af skolens lærere er uddannet i dansk som andetsprog

Karaktergennemsnit ved afgangseksamen ved de bundne prøvfag i 9. klasse

2010/11	2016/17
3,3	6,5

Andel forældre, der er tilfredse eller meget tilfredse med skolen

2009/10	2016/17
66 %	91 %

Andel af elever, der er uddannelsesparate

2009	2018
64 %	100 %

Elevfravær i gennemsnit pr. elev pr. år:

2009/10	2016
20 %	10 %

Andel af elever med bekymrende elevfravær (over 10 procent på et skoleår)

2010	2017
47 %	16 %

Medarbejderfravær (gennemsnit pr. medarbejder pr. år)

2009	2017
31,32 dage	9,7 dage

"Jeg holder sygeplejemøder og ikke personalemøder, for vi er her for at yde sygepleje"

Irmgard Birkegaard overtog ledelsen af en kriserammet sygeplejegruppe, hvor sygefraværet var tårnhøjt og arbejdsglæden i bund. Vejen til bedre trivsel var klare rammer, en lyttende leder og høj faglighed.

o arbejdslyst

Af Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

Da Irmgard Birkegaard for snart tre år siden blev ansat som leder af Sygeplejen i Kerteminde Kommune, lød den presserende opgave: Skab trivsel! Sygeplejerskerne havde højt sygefravær, budgetterne var rødglødende, og der “var ballade på alle måder,” fortæller Irmgard Birkegaard.

- Jeg får at vide, at jeg skal gøre noget for trivslen, for sygeplejerskerne trives ikke. Men jeg siger, at jeg ikke er ansat til trivsel, så jeg går fuldstændig hårdt på den faglige del. Hvad er det, vi er i verden for? Hvad satser vi på, og hvad prioriterer vi? Min tese er, at hvis man får nogle ordentlige rammer omkring sine opgaver, så giver det trivsel, siger den 59-årige leder.

Den kommunale sygepleje har ændret sig meget efter strukturreformen, og ifølge Irmgard Birkegaard er kravene til sygeplejerskerne steget. Før havde de “borgere” - nu har de “patienter”, forklarer Irmgard Birkegaard om udviklingen.

- Struktur er sindssygt afgørende. Jeg har planlagt sygeplejemøder for et helt år ad



Nogle tror, at driftsledere ikke skal lave strategi, men det er rigtig vigtigt. I driftsledelse er strategi endnu vigtigere end i øverste ledelse. Det er jo her, soldaterne skal ud i marken og slås.

Irmgard Birkegaard, leder af Sygeplejen i Kerteminde Kommune

gangen. Meget med vilje kalder jeg det sygeplejemøder og ikke personalemøder, for vi er her for at yde sygepleje. Vi skal hele tiden holde fokus på, hvad vi er her for. På sygeplejemøderne er jeg meget lyttende. Hvad rører sig, og hvad er reaktionerne? Hvor mener de vi skal prioritere? Hvor trykker skoene?

Irmgard Birkegaard har desuden sørget for at ansætte flere sygeplejersker, så behovet for vikarer er faldet.

- Med flere sygeplejersker

dækker vi os selv ind, så vi har næsten ingen vikarer. Det giver en bedre faglig kvalitet hos borgeren, og det giver et bedre arbejdsmiljø, for det er jo frustrerende at få fremmede folk ind. Det er meget bedre at klare opgaven med de kolleger, de kender. Det har ført til stor arbejdsglæde, høj trivsel og lavt sygefravær, fortæller Irmgard Birkegaard.

Væk fra skrivebordet
For Irmgard Birkegaard er det afgørende at have en tæt dialog med medarbejderne og et stort øre ud i verden, så hun både kan lede opad og nedad.

- Jeg er meget ude ved sygeplejerskerne, og jeg har hele tiden et øre ude i driften. Jeg er hele tiden med og ved, hvad der foregår. Det gør, at jeg strategisk er meget stærk. Der er for mange, der sidder for fast på kontorstolen. Det er rigtig vigtigt at være ude i sin egen organisation, siger hun.

Men det er ikke kun internt, at hun lytter. Hun deltager i konferencer og holder sig orienteret.

- Al den information giver mig et strategisk stærkt afsæt. Nogle tror, at driftsledere ikke skal lave strategi, men det er rigtig vigtigt. I driftsledelse er strategi endnu vigtigere end i øverste ledelse. Det er jo her, soldaterne skal ud i marken og slås. Det er ikke på tegnebrættet. Her skal strategien faktisk føre til, at der kommer god sygepleje til borgerne, siger hun.

5 HURTIGE OM LEDELSE

En god leders vigtigste egenskaber:

At lytte til forskellige stemmer - både til medarbejdernes, organisationens, videnskabens og samfundets.

Offentlige ledere er generelt... dedikerede.

Som leder øver jeg mig i at blive bedre til at ... være strategisk

Mit stolteste resultat som leder:

At yde virkelig god sygepleje i fællesskab med en meget dygtig sygeplejegruppe og kollegerne i hjemmeplejen.

Mit ledelsesmotto:

“Hvad er det, vi er her for?”

Blå bog

Irmgard Birkegaard

▶ Alder: 59 år

▶ Stilling: Leder af Sygeplejen i Kerteminde Kommune

▶ Uddannelse: Sygeplejerske, 1-årig underviseruddannelse, 1-årig konsulentuddannelse samt en master i kvalitet og ledelse

▶ Ledererfaring: Leder i seks år i alt og i nuværende stilling i tre år



Det er et paradoks i den offentlige sektor, at der indføres kontrol og stramninger, når der er allermest brug for tillid og råderum, mener Thomas Boe.

Foto: Kolding Kommune

"Vi bliver nødt til at veje vores medarbejdere på en anden vægt"

Tilliden skal tilbage til medarbejderne, for nogle gange findes den bedste løsning udenfor lovgivningen, mener Koldings kommunaldirektør Thomas Boe.

o tillid

Af Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

Hvad er god ledelse?

Jeg tror, at vi skal kigge mod Sverige. De har givet råderummet og tilliden tilbage til medarbejderne. En uge før jul var en minister ude at sige, at der var en stribe sager med fejl i Ankenævnet. Hun ville nedsætte et rejsehold til at rejse rundt til kommunerne og fortælle, hvordan de skulle behandle sagerne. Det

er ikke er god ledelse. Vores medarbejdere er superdygtige til deres arbejde. Hvis der er for mange fejl i sagerne, er det, fordi lovgivningen bag er så kompleks. Så måske den minister skulle bruge nogle ressourcer på at forenkle lovgivningen, så den var mere handy.

Hvis du ikke bare lægger ansvaret på ministerens bord, hvad kan DU så gøre?

"Vi bliver nødt til at veje vores medarbejdere på en anden vægt. De skal ikke

vejes på, hvor mange afgørelser de har i et klagenævn. Hvordan får vi målt vores medarbejdere på, hvor godt de lykkes med borgerne, og hvordan de lykkes med at se tingene på tværs? Det har vi ikke fundet løsningen på endnu."

Hvilken ledelsesopgave optager dig lige nu?

"I Kolding Kommune har vi fokus på det, vi kalder "borgerens centrum". Det handler om, at vi som fagpersoner danner os et holistisk billede af, hvad en borger har brug for. Løsningen findes nogle gange helt andre steder end i lovgivningen. Et godt eksempel: På Facebook i sommer var der et billede af en døende mand, der var blevet kørt ud på hospitalets altan, hvor han lå med en smøg og et glas vin i hånden. Den sygeplejerske, der gjorde det, overtrådte

"Det er et paradoks i den offentlige sektor, at der indføres kontrol og stramninger, når der er allermest brug for tillid og råderum"

Thomas Boe

te samtlige regler. Jeg vil gætte på, at der er alkohol- og rygeforbud på sygehuset, men hun blev tiljuble som en helt. Hun forstod at sætte sig ind i den her mands liv. Det betød ikke så meget, om han fik en smøg eller ej, for livet var ved at ebbe ud, og der var ikke mere at gøre - lidt hårdt sagt. Hvordan arbejder vi med ledelse i det spænd, hvor løsningen nogle gange ligger udenfor lovgivningen? Ledelsesopgaven handler om

at turde stå ved sine medarbejdere og være i dialog med dem om rammerne."

Var det din drengedrøm at blive offentlig leder?

"Haha. Nej, det var det ikke. Min drengedrøm var at blive skovfoged, og så fandt jeg ud af, at det hele flyder sammen, når ens fritid og arbejde er det samme. Jeg skiftede fra skovfoged til Slagelse Kommune, og så fandt jeg interesse i at arbejde med ledelse og mennesker. Jeg synes, at det er super sjovt at arbejde med ledelse i den offentlige sektor og spille op imod det politiske og det borgernære og hele den kompleksitet, der ligger i at navigere i det."

Hvad har du "belært af erfaring" opdaget ikke en god ledelsesstil?

"Jeg har været i flere kommuner, hvor man ledelses-

Thomas Boe

► 45 år

► Kommunaldirektør i Kolding Kommune siden marts 2017

► Uddannet skov- og landskabsingeniør

mæssigt har indført et ledelsesgrundlag fra toppen og ned. Men ledelsen skal ikke bare komme med den endegyldige sandhed. Vi indarbejder strategien om "borgerens centrum" via den gode fortælling, og så drøfter vi med medarbejderne, hvad det betyder for dem, så de selv danner sig de billeder, der er vigtige for dem. Ellers får du ikke skabt det ejerskab, der skal til."

"Vi skal evne at lede i mellemrummene"

Kommunerne er i stigende grad i dialog med omgivelserne, og det stiller nye krav til ledelsestænkningen. Det mener kommunaldirektør i Vordingborg Lau Svendsen-Tune, der har særligt fokus på "mellemrummene" i sin ledelse.

o interaktion

Af Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

Hvad er god ledelse?

"Vores samfund bevæger sig, og det samme gør vores



opgaver og vores måde at være i dialog med borgeren. Vi bliver nødt til at være meget fleksible i forhold til de målsætninger, vi arbejder med. I vores ledelse er vi gået fra rendyrket New Public Management til en moderne

"Når man som topchef siger noget, så siger man det gennem en megafon, og derfor skal man være meget bevidst om de signaler, man sender, og den rollemodel, man er."

Lau Svendsen-Tune

udgave af det, hvor vi skal være meget mere agile og udvikle vores strategier i takt med, at vi interagerer med vores omgivelser."

Hvilken udvikling bliver du nødt til at være fleksibel over-

for?

"Hele samskabelsesdiskussionen. Vi har en langt større dialog med vores omgivelser end tidligere, og demokratiet er blevet udvidet til at indeholde mange flere facetter, hvor vi møder brugere og bor-

Som leder skal man kunne glædes ved at se andre lykkes

For bibliotekschef Jakob Lærkes er der ingen tvivl: En god leder er ikke bange for at uddelegere ansvar. Og turde gribe andres gode ideer. Og tør man anerkende, at medarbejdernes løsninger kan være bedre ens egne, "så er man nået langt."

o ideer

Af Hanne Korvig
hanne@kommunen.dk

I mange år gloede de fra Gladsaxe Hovedbibliotek ud på en stor og tom græsplæne. Lige indtil en bibliotekar hev fat i sin chef Jakob Lærkes og foreslog, om ikke de skulle omdanne græsplænen til en børnelitteraturlegeplads? Jakob Lærkes greb ideen, og tre år senere gik de i luften med Bibliotekshaven. Og fik overrakt Bibliotekernes Formidlingspris 2017 for deres nytænkende initiativ, hvor børn og familier kan møde litteraturen gennem leg og bevægelse. Jakob Lærkes var en glad og stolt chef.



**LEDERE
DER
LYKKES**

Initiativet er et godt eksempel på det, som Jakob Lærkes beskriver som en af lederens vigtige egenskaber: At kunne se den gode idé og gribe den, når den viser sig. At tage den rå idé og i samarbejde med borgere, politikere og dygtige medarbejdere udvikle den til et bæredygtigt projekt. De gode ideer vil netop vise sig, hvis den overordnede leder har formået at udstikke en klar retning for organisationens rammer og opgave. Og i øvrigt tør dele ud af ansvaret, mener 45-årige Jakob Lærkes. "Det handler i høj grad om at udvise tillid og stole på, at mellemlederne og medarbejderne i høj grad selv kan løse opgaverne," siger Jakob Lærkes.

De gode resultater er selvfølgelig også betinget af, at man har sørget for at ansætte de rigtige mennesker og sørger for, at de får de opgaver, som matcher dem bedst.

"Her er jeg jo dybt afhængig af at have dygtige mellemledere til at spotte medarbejdernes kompetencer" for jeg

kan jo ikke have øje på alle 80 medarbejdere. Det ville være en illusion."

Og så er der en anden ting, som er meget væsentlig for at opnå gode resultater i organisationen, påpeger Jakob Lærkes. Og det er accepten af fejl.

Accepten af, at hvis vi skal udvikle noget, så sker der fejl. Altså: Hvis man behandler fejl som noget, der bare ikke må ske, så får du en organisation i stilstand."

Kan du give et eksempel på en fejl?"

"Jamen, der skete mange fejl i forbindelse med udviklingen af Bibliotekshaven. For eksempel den, at vi planlagde x antal hække med giftige bær på en legeplads. Da måtte vi have et firma ud og plukke 3000 taksbær tre dage

før den store åbningsceremoni. Så handler det om ikke at gå i panik, men roligt træde et skridt tilbage, nedsætte en lille arbejdsgruppe til at løse problemet og ikke pege fingre ad nogen."

Helt overordnet sværger Jakob Lærkes til, at man som leder har fokus på to ting: et fokus indadtil i organisationen og udviklingen af denne - og et fokus udadtil.

"Man skal holde sig orienteret om, hvad der sker nationalt og internationalt for at få ny inspiration. Men allervigtigst er det nok at holde øje med, hvad kommunens strategi er? Hvilken vej bevæger den sig? Hvilke centrale projekter og strategiske indsatser er der i gang? Det skal man vide, for vi skal kunne spille ind med tilbud i den kommunale strategi, som vi for eksempel gjorde det med Bibliotekshaven."

For Jakob Lærkes er det bedste ved at være leder at kunne påvirke en udvikling, skabe forandringer og gøre det parallelt med, at man skaber en god arbejdsplads med dygtige medarbejdere.

"Som leder skal man kunne glædes ved at se andre lykkes. Og glæde sig over, at ikke alle projekter når op forbi ens skrivebord, fordi medarbejderne er så dygtige og kan selv."



Ideen om en børnelitteraturlegeplads kom fra en bibliotekar; som leder skulle Jakob Lærkes blot gribe den.

Foto: Thomas Wilhelm, photographic nordic

Hvad er din største udfordring som leder?

"Det er at være leder for ledere. Man skal jo respektere deres ledelses" spillerum også. Så når jeg uddelegerer en opgave, kommer der nogle gange en alternativ løsning tilbage, som ikke lige var det, jeg havde forestillet mig skul-

le være løsningen. Men det er en god løsning alligevel. Og måske endda bedre end den, jeg selv havde tænkt."

Har du et godt råd mod dårlig samvittighed som leder?

"Nå til erkendelsen af, at der aldrig er tomt bord." o

5 HURTIGE OM LEDELSE

En god leders vigtigste egenskab er:

At ansætte de rigtige mennesker og uddelegere ansvar til dem.

Offentlige ledere er generelt:

Meget forskellige.

Som leder øver jeg mig i at blive bedre til at:

Balancere mellem egne og andres løsninger.

Mit stolteste resultat som leder er:

At se andre succesfuldt levere ind i den strategi, jeg har lagt. Og konkret: Bibliotekshaven og opbygningen af folkeskolebiblioteket i Ørestad.

Mit ledelsesmotto er:

At have tillid til at de dygtige folk, der arbejder sammen med mig, går i den rigtige retning, også når jeg ikke er med på sidelinien. Hvis jeg kan holde styr på alt, hvad der foregår i organisationen, så laver vi for lidt.

gere i vores arbejde. Det gør, at vi i ledelsestænkningen skal kunne agere på mange flere planer og i flere sammenhænge. Vi skal være rigtig dygtige til at lede i mellemrummene: mellem fagligheder, mellem sektorer og mellem borgere og system. Det er ikke længere nok kun at lede i vores eget hierarki. Vi er i relation til borgere, foreninger og frivillige samt virksomheder og pressen. Vores fokus på værdiskabelse ligger i at arbejde meget mere helhedsorienteret, og det gør vi blandt andet ved at have

ledelsesmæssigt fokus på "mellemrummene". Sagt som et ledelsesmotto: "Vi bliver målt på resultater, men vi lykkes i relationer."

Hvad er det mest udfordrende ved at være offentlig leder?

At få afstemt forventninger. Vi har knappe ressourcer, så man skal hele tiden prøve at afstemme forventninger, så folks oplevelse af, hvad de får, stemmer overens med det, de forventede at få. Der ligger også en stor opgave i øjeblikket i at sikre en legitimitet i den offentlige sektor.

Nogle medarbejdere bliver hængt hårdt ud på Facebook og andre steder. Det er derfor også en ledelsesopgave at fortælle, at vi ikke går på arbejde for at genere nogen, men at vi går på arbejde for at udmønte den lovgivning, der er vedtaget. Det skal være gennemsigtigt for borgeren, så de forstår den proces, de er en del af. De må ikke føle sig overrumplet, umyndiggjort eller udsat for noget, som de ikke forstår. De skal opleve, at de bliver set og hørt - så kan vi også omvendt forvente, at de respekterer de offentlige

Lau Svendsen-Tune

► 53 år

► Kommunaldirektør i Vordingborg Kommune siden 2013

► Kommunaldirektør i Hvidovre Kommune 2009-2013

► Uddannelse: cand.scient.pol. fra KU

medarbejdere."

Hvad har du opdaget - af erfaring - ikke er en god ledelsesstil?

"Manage by fear er en rigtig dårlig ledelsesstrategi. Hvis folk kun gør noget, fordi de er bange for repressalier eller konsekvenserne af ikke at

gøre det, så kommer man ikke særlig langt. Som topchef kan man blive presset, og så er det bedst at trække vejret dybt, før man kommer til at lade sine egne frustrationer gå ud over organisationen. Når man som topchef siger noget, så siger man det gennem en megafon, og derfor skal man være meget bevidst om de signaler, man sender, og den rollemodel, man er." o

**LEDERE
DER
LYKKES**

"Jeg giver medarbejderne lov og mulighed for, at de kan gå et skridt længere for borgeren"

IT- og Borgerservicechef i Lejre Kommune Jessie Lynggaard udfordrer gerne lovgivningen, hvis det kan gavne borgeren på den lange bane.

Af Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

Den vigtigste egenskab for en leder er ifølge Jessie Lynggaard, at man kan sætte en retning. Og den retning, som hun har sat som leder for IT og Borgerservice i Lejre Kommune, har særlig vægt i værdien fra kommunens strategi "frirum til initiativ", hvor det handler om at give medarbejderne rammerne og mulighederne for at tænke selv, tolke lovgivningen og gå lidt længere i indsatsen for en borger, hvis det kan hjælpe vedkommende på længere sigt.

- Det er vigtigt, at man ved, at der er en leder, der bakker op om, at man går et skridt længere, og at man bruger ekstra tid på en borger, så medarbejderen ikke sidder og er i tvivl, fortæller Jessie Lynggaard.

Hun har været bannerfører for at indarbejde tankegangen i sin enhed, fordi hun er overbevist om, at det gavner både kommunen og borgeren. Det er blevet fast rutine, at kommunen altid ringer til

en borger forud for, at der sendes et afslag på en ansøgning om eksempelvis en ydelse. Så er borgeren orienteret, har fået forklaret afslaget mundtligt og haft mulighed for at stille spørgsmål. Og det er værdien for borgeren, der motiverer Jessie Lynggaard.

- Jeg har valgt at blive leder i det offentlige, fordi jeg gerne vil gøre en forskel. Jeg vil gerne skabe en værdi for borgere. Jeg motiveres af at udvikle på et område, hvor det typisk er de svageste, der flourer. Borgerservice er typisk dér, man søger hen, hvis man ikke får den rette hjælp et andet

Jessie
Lynggaard

- ▶ **Alder:** 41
- ▶ **Stilling:** IT- og Borgerservicechef i Lejre Kommune
- ▶ **Uddannelse:** Højere Handelseksamen, elev i det gamle Hvalsø Kommune og diplom i ledelse
- ▶ **I lederstilling siden** 2009

sted. Andre sager starter også hos os, siger Jessie Lynggaard, der efter sin handelseksamen blev elev i kommunen, og siden sin første lederstilling i 2009 har hun overtaget flere og flere ansvarsområder og suppleret sin uddannelse med en lederuddannelse.

Alt for ofte farer personer vild i kontakten med det offentlige, og samarbejdet på tværs af enheder er en af de helt store udfordringer set fra Jessie Lynggaards bord.

- Det, at borgere bliver kastet rundt med nogle ret følsomme emner, må være den største udfordring, vi har som offentlig virksomhed, siger hun.



LEDERE,
DER
LYKKES

Opgør med en bolsjeblanding af metoder har ført til færre magtanvendelser

Før brugte personalet et hav af forskellige pædagogiske tilgange i kontakten med hjerneskadede borgere. Men satsningen på én metode har båret frugt i Vordingborg.

Af Astrid Skov Andersen
astrid@kommunen.dk

En pædagog siger til en beboer med hjerneskade: "Ej, ved du hvad? Vi skal allesammen på ferie." Beboeren går ind og finder sin kuffert frem og glæder sig, for nu skal vi på ferie. "Nej, der er jo en måned til," siger pædagogen. Men beboeren har en skade i højre side af hjernen og har ikke evnen til at overskue, at der skal gå fire søndage, før der er gået en måned.

Eksemplet kommer fra Birgit Hansen, der er leder af Bo- og Naboskab i Vordingborg Kommune. Hun beskriver, hvordan pædagoger tidligere misforstod hjerneskadede beboere - noget, der alt for

ofte førte til magtanvendelse på bostederne.

- Jeg tænkte, at nu går jeg ud og spørger folk, hvilke metoder og teorier de bruger. Alle kiggede lidt på mig og sagde, at de tog lidt her og tog lidt der. Jeg nåede frem til, at det var en gang bolsjeblanding, fortæller Birgit Hansen, der er leder for syv team med i alt cirka 200 pædagogiske medarbejdere.

Birgit Hansen besluttede, at der var brug for en ny pædagogisk tilgang til beboerne. Valget faldt på neuropædagogik, og et langt forløb med indsamling af viden og uddannelse af medarbejdere gik i gang. Hun indså, at for at lykkes måtte hun få medarbejderne til at brænde lige så

Birgit Hansen

- ▶ **Alder:** 61 år
- ▶ **Stilling:** Forstander, Psykiatri og Handicap i Vordingborg Kommune
- ▶ **Uddannelse:** Pædagog og lederuddannelser
- ▶ **Ansæt i lederstilling siden** 2000
- ▶ **I nuværende stilling siden** 2013

meget for forandringen, som hun selv gjorde.

- Jeg er sådan en type, der bider sig fast. Jeg brændte for det, fordi jeg kunne se, at det var det rigtige. Det kommer ikke på et eller tre år, men pludselig var den der, så det kræver vedholdenhed. Det er vigtigt at få medarbejderne med på den, for hvis de ikke er med, kan det ikke nytte en dyt. Ikke i min optik i hvert fald. Så kan jeg sidde og råbe neuropædagogik, så meget jeg vil, siger den 61-årige leder, der selv deltog i under-

visningen og holdt oplæg for at smitte andre med sin begejstring.

- Det var mig, der hele tiden sagde: Hey! Prøv lige at se! Her lykkedes det for os. Her behøvede vi ikke at bruge en magtanvendelse, fordi vi gjorde sådan og sådan, fortæller Birgit Hansen.

Antallet af magtanvendelser er faldet fra 350 til 0, og medarbejdernes sygefravær er også bragt ned.

- Jeg kan godt lide at være leder, fordi jeg godt kan lide at præge den retning, vi skal gå. Jeg kan godt lide at have den magt, man har som leder i forhold til, at tingene bliver gjort. Hvis jeg har været ude til en temadag for at lade mig inspirere af, hvad der foregår ude i den store verden, så kommer jeg hjem og siger: Nej, nu skal I bare høre! Jeg har fået den og den idé.

På et tidspunkt sagde min teamleder til mig: Kan du ikke lade være med at tage til alle de temadage, for du får så mange gode ideer?! Haha. Jeg får altid mange gode ideer. Mit hoved popper rundt med utroligt mange gode ideer, og som leder har jeg jo mulighed

5 HURTIGE OM LEDELSE

En god leders vigtigste egenskaber: At skabe mening.

Offentlige ledere er generelt ... engagerede.

Som leder øver jeg mig i at blive bedre til at ... Jeg ved godt, hvad mine medarbejdere ville sige, haha! Det er at informere dem. Jeg får røde kinder og bliver flow, for jeg skal jo have lavet de nyhedsbreve.

Mit stolteste resultat som leder: At jeg har fået indført neuropædagogikken, fået vendt skuden og bragt magtanvendelserne ned på 0 og fået nedbragt sygefraværet.

Mit ledelsesmotto: Alle skal opføre sig ordentligt overfor hinanden og overfor borgerne.

for at sætte nogle af alle dem i værk, siger Birgit Hansen.

Brinkmannsk snusfornuft til de nye folkevalgte



strategi

Maria Steno er kommunikationsrådgiver og partner i Geelmuyden Kiese og tidligere kommunalpolitiker (1997-2017 for Lokallisten i Rudersdal).

Du er nødt til at 'gå glip' af noget for at 'stå fast' på dine 'ståsteder'. Titlerne på psykologiprofessor og meningsdanner Svend Brinkmanns bøger kunne ligeså godt være overskriften på tre gode råd til kommunalpolitikere ved indgangen til en ny valgperiode.

Her kommer min helt frie fortolkning af de tre Brinkmann-bogtitler i en kommunalpolitisk kontekst.

For det første: Gå glip af noget

Analyse efter analyse afdækkede i valgkampen, at kommunalpolitikere har svært ved at få tiden til at slå til - både derhjemme og ved prioriteringen af de kommunale arbejdsopgaver. Derfor er det åbenlyst, at kommunalpolitikere, nyvalgte som genvalgte, er nødt til at foretage en række fravalg. De færreste kan nå det hele ved siden af et fuldtidsjob. Altså er du nødt til at vælge, hvad du vil gå glip af som kommunalpolitiker.

Risikoen er, at kommunalpolitikere ikke får sorteret og prioriteret, men ukritisk læser alt, hvad der havner i indbakken og deltager i alle møder og begivenheder, de får en invitation til. Selvom det umiddelbart lyder sympatisk

og selvfølgelig, så er realiteten den, at kommunalpolitikernes største begrænsning er tid. Det er de færreste, der både når alle artikler i 'kommunen.dk' og det lokale dagblad, læser alle bilag til alle sager eller deltager ved alle jubilæer eller indvielser. Det er samtidig også de færreste, der vil indrømme det, men prioritering af opgaverne og arbejdsbyrden er nødvendig. Prioriteringen bliver kun vigtigere og sværere i de små partier, som ikke kan føre politik på alle sager i hele kommunen. I større grupper kan løsningen være en arbejdsdeling i gruppen, hvor man skiftes til at læse i dybden, deltage i borgermøder eller tage første spadestik for at vise parti-fanen, mens et andet medlem af gruppen er til møde, på arbejde eller hjemme hos familien. Politikerne skal derfor som det første i valgperioden finde ud af, hvad de vil gå glip af hver især og sammen. Den prioritering er allerede startet. Tog du for eksempel med til periodens første Kommunaløkonomisk Forum (KØF) i Aalborg sidste uge? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvis ikke du bliver herre over egen tid, bliver du slave af andres (politiske) prioriteringer.

For det andet: Stå fast

Evnen til at gå glip af noget er afgørende for evnen til at stå fast på det, du gik til valg på. Hver gang du siger ja til noget som kommunalpolitiker, har du formentlig sagt nej til noget andet. Med andre ord: Det kræver en nej-hat at stå fast mod tidens udviklingstrang, men også mod presset i kommunalbestyrelsen. Her handler det om prioritering og om ikke at lade andre styre hverken din tid eller din politik. Og det gør du, hvis du blot læser dagsordenen og deltager i møder, andre har planlagt for dig.

”Hvis ikke du bliver herre over egen tid, bliver du slave af andres (politiske) prioriteringer.”

Så får du måske aldrig anledning til at sætte din egen mærkesag på dagsordenen eller leve op til det valgløfte, du afgav foran supermarkedet en blæsende novemberdag. Det kræver benarbejde selv at sætte dagsordenen. Det kræver ideer, argumenter og relationer, når du skal sikre opbakning til dine mærkesager. Derfor er KØF formentlig en god prioritering for de fleste, også selvom din egen mærkesag ikke indgik i programmet. Det er trods alt de færreste, som er blevet valgt, fordi de ville ændre tilrettelæggelsen af kommunens facility management eller sikre bedre økonomistyring, men måske var det under netop det temamøde på KØF, du fik en god snak med sidemanden eller fandt finansieringen til den mærkesag, du selv gik til valg på.

For det tredje: Kend dine 'Ståsteder'

Erkend, at du glemmer hurtigt. De næste måneder bliver kommunalpolitikere bombardet med nye informationer i nye udvalg eller fra interesseorganisationer og borgere, som vil sætte en dagsorden og sikre, at du ikke står fast. Og dine kommunalpolitiske kolleger,

borgmesteren og forvaltningen vil forsøge at overbevise dig om dette og hint.

Derfor kan det være nyttigt at skrive dine egne ti ståsteder ned og hænge dem over skrivebordet. Det er de ti grundholdninger eller mærkesager, som var afgørende for, at du gik ind i politik, og som du vil vurdere din egen indsats og troværdighed på, når valgperioden rinder ud. Hvis du tør, kan du dele dine ti ståsteder på sociale medier og bede venner og vælgerne hjælpe med at stå fast.

Held og lykke!

» **Kommenter klummen på www.kommunen.dk**

OVERBLIK

Albertslund snupper en bid af Høje-Taastrup

Albertslund. Som en del af et byudviklingsprojekt i Albertslund er kommunen nu blevet enig med nabokommunen om at flytte kommunegrænsen, så Høje-Taastrup fremover bliver mindre, skriver Dagbladet Roskilde.

I alt bliver Høje-Taastrup 1,5 promille mindre, når grænsen flyttes en smule vestpå, så den i fremtiden vil følge motorvejen og en del af St. Vejleådalens fremover høre under Albertslund. Her vil Albertslund gerne udvikle et helt nyt boligkvarter. Udover 57.242 kvadratmeter jord fra Høje-Taastrup køber Albertslund desuden 59.143 kvadratmeter jord af Vejdirektoratet, som også ejer en del af jorden i det nye byudviklingsområde.

Kommune vandt sag om affaldsgebyr

København. En selvstændig erhvervsdrivende har tabt en sag mod Københavns Kommune i et forsøg på at slippe for at betale affaldsgebyr for sin lille virksomhed. Som alle andre erhvervsdrivende i kommunen skulle den selvstændige betale et gebyr på 937,50 kroner for administration af kommunens ordning om erhvervsaffald, men det ønskede han ikke med henvisning til, at han slet ikke brugte affaldsordningen. Hans eget erhvervsaffald består ifølge ham selv af nogle få kuverter og reklamer, og det bortskaffer han via sit andet arbejde på et advokatkontor. Men retten har nu fastslået, at kommunen er i sin gode ret til at opkræve gebyret.

Udfaldet af hans sag har betydning for 23.000 erhvervsdrivende.



Bostedet Landsbyen Sølund ligger lidt udenfor Skanderborg og huser 215 udviklingshæmmede borgere.

Foto: Claus Bonnerup / Scanpix

Skanderborg vil kunne låse havedørene på bosted

I Skanderborg Kommune overvejer man digitale løsninger eller at forsøge at få ændret lovgivningen, efter at Socialtilsyn Midt har påbudt, at man ikke må låse havedøre og -låger på bostedet Sølund, fordi det er at betragte som frihedsberøvelse. Bostedet indsendte et høringssvar til Socialtilsyn Midt i december, men formanden for Skanderborgs socialudvalg, Anders Laugesen (V), tror, at det alligevel ender med et påbud til Sølund, som huser 215 udviklingshæmmede borgere.

- Hvis det sker, vil vi selvfølgelig rette ind, da vi ikke ønsker at bryde loven. Men vi vil også granske det eventuelle påbud og undersøge andre mulige løsninger, siger Anders Laugesen (V).

Vil ikke fravælge Tvind-institutioner

Frederikshavn. Før jul sagde politikerne i Frederikshavn nej til at bruge Tvinds opholdssteder og skoler, men den beslutning må det nye børne- og ungdomsudvalg æde i sig, siger den nye formand, Anders Brandt Sørensen (S).

Frederikshavn er den nordjyske kommune, der sender flest ud i Tvinds tilbud. At kommunen gør det samtidig med, at Tvinds stifter Amdi Petersen med flere er eftersøgt via Interpol, fik efter en DR-dokumentar og dækning i kommunen.dk et politisk flertal sammen med V, SF og DF til at sige nej til at bruge Tvind.

Men både socialminister Mai Mercado (K) og KL vurderer, at kommuner alene skal tage saglige hensyn, når de afgør, hvilke steder der skal bruges, og at et sted har relation til Tvind, er ikke et sagligt hensyn. - Så kan man mene om Tvind, hvad man vil, men når de er godkendt på de her lister, så er vi nødt til at tage dem ind også, siger Anders Brandt Sørensen til DR Nordjylland.

120 regionsansatte flyttes fra Holstebro og Horsens

Region Midtjylland. 40 arbejdspladser flyttes fra Holstebro og 80 arbejdspladser fra Horsens til enten Viborg eller Aarhus, hvor regionen har henholdsvis cirka 500 og cirka 700 ansatte. Tiltaget træder i kraft i løbet af årets sidste halvdel og er en del af spareplanen fra 2015 i regionen. Målet er at spare husleje og opnå synergieffekt ved at samle medarbejdere indenfor samme områder.

Partiets første... Siden nytår har Dansk Folkeparti og Alternativet for første gang fået en politiker i spidsen for en kommune. Mød de to nybagte borgmestre, som regerer i hver sin ø-kommune.



Efter 43 år i bankverdenen er Karsten Nielsen klar til at prøve noget nyt. Sidste gang han tog et stort nyt skridt var, da han flyttede til Læsø. "Dengang var læsøboerne den ubekendte for mig - denne gang er det bare jobbet, der er den ubekendte." Foto: Hans Ravn / Ritzau Foto

TO NYE BORGMESTRE DELER UD

Fra bankdirektør til borgmester: Selvfølgelig har jeg kriller i maven

Dansk Folkepartis nye borgmester på Læsø har arbejdet i en bank hele sit liv, men nu skal bankdirektøren være borgmester.

o debutant

Af Hanne Korvig
hanne@kommunen.dk

Karsten Nielsen havde ikke selv tænkt på det. At stille op som borgmestercandidat. Han havde det godt i sit job som bankdirektør i Nordjyske Bank på Læsø: God løn. Gode kolleger, som han ofte fik en fyraftensøl med, når dagen og vejen skulle vendes. Men så blev han ringet op af Dansk Folkepartis lokalformand på øen, Per Bragt. Partiet og Læsø havde brug for en mand, der kunne lægge to og to sammen og få det til at give fire.

Hvad tænkte du, da du fik den opringning?

- Jeg syntes, det lød spændende, selvom jeg var totalt uerfaren udi politik. Eller det

vil sige: Jeg stillede op for mange år siden i den daværende Sæby Kommune for Det Konservative Folkeparti. Jeg tror, det var i 1989. Jeg blev dog ikke valgt ind. Men jeg fik 28 personlige stemmer; det var jeg meget imponeret over, fortæller Karsten Nielsen med umiskendelig nordjysk dialekt, hvor "meget" bliver til "maje."

Karsten Nielsen tog som bekendt imod opfordringen og fik i løbet af kort tid vendt op og ned på sit rolige liv - ikke mindst dagene efter valget, hvor det gik løs med pressen.

Kunne du mærke, at nu ville dit liv blive noget anderledes?

- Ja for søren. Altså jeg fik jo en voldsom medietræning lige der. TV var der jo flere gange i døgnet, og jeg gik jo

rundt ude i haven med en journalist i hælene og blev fotograferet i et væk. Det var hektisk, men jeg synes også, det var spændende - det må jeg indrømme.

Efter en del turbulens i dagene efter kommunalvalget blev Karsten Nielsen så som bekendt udnævnt til øens nye borgmester med en bred konstitueringsaftale i ryggen.

Hvordan har du det med at bevæge dig ind i nyt og ukendt land?

- Jeg er faktisk klar til, at der godt må ske noget nyt i mit liv. Jeg har været i det samme pengeinstitut i 43 år - hvilket jo er lidt atypisk i dag; det at være det samme sted så mange år. Selvfølgelig har jeg kriller i maven og er spændt på alle de nye udfordringer, men jeg siger til mig selv, at det kan jeg godt klare. Jeg har jo gjort det før - bevæget mig ind i nyt land. Det gjorde jeg dengang, jeg flyttede til Læsø for 25 år siden. Dengang var læsøboerne den ubekendte for mig - denne gang er det bare jobbet, der er den ubekendte.

Fortæl om din vej til Læsø. Hvor var du før, og hvad fik dig til at flytte til øen for 25 år siden?

- Jeg boede i Sæby. Jeg var 37 år, fraskilt og boede alene i en lejlighed. Jeg arbejdede som kunderådgiver i Nordjyske Bank og - jeg trængte virkelig til, at der skulle ske noget nyt i mit liv. Så da jeg så, at de søgte en afdelingsleder i banken på Læsø, tænkte jeg, at nu var det nu.

Jeg var ikke en rod, men jeg var ekspert i at bore knallerter.

Så du rykkede rødderne op som 37-årig. Hvordan var det?

- Det blev et altoverskygende vendepunkt for mig. Dét at skulle rejse væk fra mor og far, fra mine søskende, kolleger, vennerne ... Altså: Jeg var fast besluttet, men samtidig var det også en stor overvindelse for mig at gøre. Jeg kendte til Læsø gennem fodbold, når vi spillede kampe derovre 1-2 gange om året, og jeg havde lidt familie, nogle onkler og tanter, som jeg besøgte en gang imellem, men ellers kendte jeg ingen. Jeg husker den der halvan-

den times sejltur derover - afstanden til det gamle - det gjorde noget ved mig mentalt. Jo, det var virkelig et vendepunkt i mit liv.

Hvad var det sværeste ved at flytte?

- Det var nok, da jeg kørte hjem til mor og sagde: "Mor, jeg har fået nyt arbejde." "Nå, det lyder da spændende, sagde hun." "Ja, det er på Læsø," sagde jeg. "Nej, det er det vel ikke," sagde mor. Hun kendte godt Læsø; hendes bror boede der. Men for mor var Læsø langt, langt væk.

Så det var noget med en navlestreng, der skulle klippes?

- Ja, det var det i allerhøjeste grad. Hun havde det svært med det. Men det prøvede jeg så at råde bod på ved at være hjemme på besøg så meget som muligt, efter at jeg var flyttet. Så tog jeg formiddagsfærgen fra Læsø og tog til fodboldkamp, mødte min far dér, og bagefter tog vi hjem til mor og hendes sovs og kartofler og så tilbage med færgen igen om eftermiddagen. Jeg håber, at jeg har været en god søn.

Blå bog

Karsten Nielsen
(DF)

► Borgmester i Læsø Kommune fra januar 2018.

► Gift med Jytte.

► To bonusbørn på 33 og 30 + schæferhunden Luna og Maine Coon-katten Bamse på 11 kilo.

Lever de stadigvæk, dine forældre?

- Nej. De døde begge for nogle få år tilbage. Selvom de blev gamle, så tog deres død hårdt på mig. Jeg var meget knyttet til dem, og deres sygdomsforløb, selvom de ikke var lange, var meget svære for mig at være vidne til. Jeg tåler ikke at se nogen lide. Det er det samme med dyr. Det der med, når hunden ikke kan længere, eller katten bliver kørt ned. Jeg knytter mig alt for meget til dem, dyrene. Ja, det gør hele familien. Vores

”Jeg var ikke en rod, men jeg var ekspert i at bore knallerter.”

Karsten Nielsen, borgmester Læsø

dyr er nok en større del af vores familie, end godt er ...

Hvad er det klogeste, du har gjort i dit liv?

- Udover at flytte til Læsø, hvor jeg i øvrigt blev taget utrolig godt imod af voldsomt gæstfrie læsøboere, så var det at fri til Jytte. Hende mødte jeg ved en lokal julefrokost på Carlsens Hotel tre år, efter jeg var flyttet hertil.

Hvad er det vigtigste, livet har lært dig?

- Det er, at man skal tage fat om problemerne og få dem løst hurtigt. Få afdækket dem, få trådene redt ud. Problemer blokerer ens tanker og tager fokus fra de ting, som er vigtige at få gjort noget ved.

Hvordan er dit gemyt? Din grundstemning?

- Jeg tænker, at jeg er et roligt gemyt. Eftertænksum. Eller det bliver jeg i al fald mere og mere. Det er nok alderen. Og sorgløs. Det var jeg også som barn. Jeg nød at være barn - at være ude i naturen. Den Jyske Ås - højderyggen gennem Vendsyssel med skov, søer og bakker. Der var jeg.

- I min ungdom havde jeg så mere fingrene i knallerter. Jeg var ikke en rod, men jeg var ekspert i at bore knallerter.

- Jeg er også meget social. Det har jeg med hjemmefra. Min mor og far havde en kæmpe omgangskreds, og huset var altid fyldt med mennesker. Jytte og jeg har dog ikke en voldsom omgangskreds, men det har noget at gøre med mit job. Som bankdirektør har man jo et indblik i folks økonomi, og alles øjne hviler på mange måder på én ... sådan vil det jo også være, når jeg bliver borgmester. Det kommer ikke til at forandre sig.

Hvad er din største styrke?

- At jeg er flittig - både arbejdsmæssigt og privat; det er jeg ret glad for. Tingene skal være i orden. Og det irriterer mig, hvis jeg ikke har tid til at forberede mig eller ikke når at slå græsset til den tid, det skal slåes. Om det også lidt er en svaghed - det ved jeg ikke?

- Men det irriterer mig også, hvis jeg ikke er i god tid. Det skal jeg helst være. Også når jeg skal med færgen, for der er en bestemt plads, som jeg gerne vil have. Den er i Læsø-salonen, som vi kalder den. Her er et bord reserveret til de lokale vognmænd, og derudover sidder der kun læsøboere i den salon. Og mange af dem er mine kunder i banken. Der vil jeg helst være. Der går snakken godt.

Det kan være, nu hvor du bliver borgmester, at du kan få

en lille plade i bordet med dit navn på?

- Reserveret, ja. Så må folk lige rykke ind, for han plejer at sidde der, haha. Nej, der er ikke andre end vognmændene, der har fortrinsret der. Der er ikke noget VIP i det.

Kender alle læsøboerne den nye borgmester? Vil de kippe med hatten på gaden?

- Ja, det vil jeg tro. Vi er 1800 indbyggere, og vi kender hinanden mere eller mindre. Men her på Læsø hilser vi først og fremmest på bilerne. Vi kender hinanden på den bil, vi har. Så skifter du fra en rød til en blå bil, så må du finde dig i, at der måske ikke lige bliver hilst på dig de første tre måneder - ikke før man har fundet ud af, at du har skiftet bil.

Hvordan kommer læsøboerne til at mærke, at de nu får en borgmester fra Dansk Folkeparti?

- Nu er der relativt nyt, at man stiller op herovre med partifarve. Jeg tror, Socialdemokratiet var de første, der stillede op til kommunalvalg på partiliste for nogle år siden. Men ellers har man stillet op lokalt, og der har også været perioder, hvor man har stillet op 16 mand på én liste, og så har der ikke været nogen partifarve. Og det er i mine øjne det ultimative fair valgssystem. I stedet for alt det der med valgforbund og listeforbund.

- Men altså, de kommer ikke til at mærke det anderledes ... Men jeg vil sige, at det, jeg er glad for ved Dansk Folkeparti, er deres ældrepolitik. Og så er jeg rimelig stor fan af Kristian Thulesen Dahl. Han er en rigtig god leder. Og en god rådgiver. Vi var en del i kontakt under konstitueringen; hvad kunne man gøre for at få den lukket hurtigst muligt? For det gik jo ikke helt, som vi havde håbet med flere borgmesterposter. Så da havde jeg ham selvfølgelig i røret med gode råd. Og det vil jeg også have fremover. Vi håber, at Læsø med den nye borgmesterpost kan blive Dansk Folkepartis kæledægge. At vi får opmærksomhed og hjælp til at løse de udfordringer, som Læsø har som samfund.

Hvad for en borgmester vil du være?

Jeg vil være en lyttende borgmester med døren åben. Og er der nogen, der klager til kommunen, så vil jeg personligt gerne starte dytten og køre ud og finde ud af, hvad der konkret er galt.

Og hvad med lønnen? Fra bankdirektør til borgmester?

Jeg tror nok, jeg går ned i løn, men det betyder ikke noget for mig. Jeg tænker da, at jeg kan leve af det. Opgaverne overskygger kroner og øre ligesom ønsket om at være borgernes borgmester og medarbejdernes holdepunkt.

Jeg er helt vildt dårlig til at sige nej



Alternativets nye borgmester er en anden støbning, mere kommunikativ, end den tidligere borgmester Erik Nørreby - og det kommer man til at mærke på Fanø, siger Sofie Valbjørn.

Foto: Alternativet

Fanøs nye borgmester er vokset op på øen. Som ung havde hun stor udlængsel og var i flere år ude at snuse til verden, før hun vendte snuden hjem igen - til et mere 'easygoing' liv som fan-nik.

o debutant

Af Hanne Korvig
hanne@kommunen.dk

Spørger man Sofie Valbjørn, hvad der har været hendes livs længste minutter, nævner hun to situationer. Den ene var, da hun stod på skadestuen med sin paniske treårige søn og måtte holde ham fast, mens han fik syet en flænge i hovedbunden uden at have fået nok bedø-

velse. Den anden situation fandt sted på valgnatten i november 2017.

”De minutter, da jeg sad i byrådsalen den fredag, og vi skulle lande konstitueringen og jeg ikke vidste, om jeg blev valgt eller ikke valgt - de var rimelig lange. Ville vi tabe det hele på gulvet? Havde jeg nu den opbakning, jeg var blevet lovet?”

Kommunalvalget fik som bekendt hverken noget enkelt eller hurtigt overstået forløb på Fanø. Faktisk landede det hele først en lille måned efter valget - og altså med Sofie Valbjørn som den nye borgmester.

Fortæl om forløbet: Hvad var det, der skete?

”Der skete det på valgnat-

ten, at vi samlede os i en syvmands-gruppe, som Miljølisten dog forlod sidst på natten. Vi konstituerede os med Kristine Krog (L) som borgmester, men allerede dagen efter kunne vi godt se, at vi burde have inviteret bredere ud i stedet for at lukke den. Det var vi helt enige om, at vi ville gøre. Så fortællingen i medierne om, at Kristine alene pludselig bare meldte ud, at det ville hun - det passer ikke. Set fra min stol gik der kludder i den efterfølgende proces, fordi der var for meget fokus på egne poster fremfor politisk indhold og samarbejde. Kristine lykkedes som forhandlingsleder ikke med at trække af og lande en aftale, og til sidst måtte vi opgive og nøjes med en seksmands-gruppe. Og det var dér, de andre kom og hørte, om ikke jeg ville sætte mig for bordenden og prøve at lande en bredere konstituering. Men det lykkedes desværre heller ikke for mig. Den gruppe, jeg var gået fra, ville slet ikke

Blå bog

Sofie Valbjørn

► 42 år.

► Medlem af Alternativet.

► Borgmester på Fanø Kommune fra januar 2018.

► Uddannet cand. scient.soc.

► Gift med Olivier.

► De har sammen tre drenge på 15, 12 og 5.

i dialog med os, selvom vi var villige til at tilbyde dem både ekstra poster og indflydelse på det politiske indhold. Men vi har forsøgt at række hånden ud og også formuleret en konstitueringsaftale, som jeg tænker

» Fortsættes på side 32

”Jeg blev meget overrasket over at opleve hele den her magt-ting, hvor stærkt et politisk spil der er i en lille andedam som vores. På Christiansborg, ja. Men på Fanø?!

Sofie Valbjørn, borgmester Fanø

« Artikel om Sofie Valbjørn - fortsat fra side 30

de andre kan genkende sig selv i, og der er som udgangspunkt en stor villighed til samarbejde.”

Selvom Sofie Valbjørn karakteriserer sig selv som en, der er god til at følge sin mavefornemmelse, så lærte valgkampen hende alligevel på den helt hårde måde vigtigheden af at holde fast i sig selv. Ikke ligge under for presset. For der var i den grad pres på, fortæller Sofie Valbjørn.

”Jeg blev meget overrasket over at opleve hele den her magt-ting: Hvor stærkt et politisk spil, der er i en lille andedam som vores. På Christiansborg, ja. Men på Fanø?! Det gør mig samtidig stædig - og holder mig fast i vigtigheden af at arbejde for en ny politisk kultur, hvor vi har fokus på det politiske indhold.

Jeg vil gerne det hele. Jeg er for eksempel altid den, der ikke kan lade være med at række fingeren op, når der skal vælges en kontaktforælder.”

Hvordan oplever du stemningen omkring dig og hele udfaldet i dag?

”Det skabte en del postyr, at jeg gik fra den aftale, vi først havde lavet, og mange var

”Jeg vil gerne det hele. Jeg er for eksempel altid den, der ikke kan lade være med at række fingeren op, når der skal vælges en kontaktforælder.

Sofie Valbjørn, borgmester Fanø

skuffede og vrede og kunne ikke forstå, hvorfor jeg handlede, som jeg gjorde. Men jeg har forsøgt at formidle min version af forløbet, og nu oplever jeg i stigende grad forståelse for mine valg, og folk er spændt på, at vi kommer i gang med arbejdet.”

Fanø har haft den samme borgmester siden 2005, nemlig Erik Nørreby fra Venstre. Nu får øen så en alternativ kvinde som borgmester. Hvordan kommer fannikerne til at mærke den forskel?

”Forskellen på mig og Erik er stor. Jeg er af en helt anden støbning, end han er, og det kommer man til at mærke på Fanø. Jeg er mere kommunikativ, end han er. Med ham er der truffet beslutninger - også svære beslutninger, men der er ikke gjort så meget ud af at forklare bevæggrunde og sammenhænge. Der er jeg anderledes. Jeg mener, vi bliver nødt til at udvikle Fanø anderledes - mere sammen

med borgerne, så jeg vil gå meget mere i dialog med borgere og medarbejdere, end Erik har gjort. Men jeg oplever, at der er en gensidig respekt mellem ham og mig, og jeg tror, at vores samarbejde bliver rigtig godt.”

Midterbarn med udlængsel

Sofie Valbjørn er vokset op på Fanø som den midterste i en søskendeflok på fire. Hendes forældre blev skilt, da hun var ni. Typisk midterbarnsagtigt fandt hun sine egne veje at gå. Hun var selvkørende og også dygtig i skolen.

”Karaktermæssigt var jeg en 12-talspige, men ikke på den stille og pligtopfyldende måde. Jeg var ret dominerende og havde en mening om alting.”

Sofie Valbjørn fik tidligt udlængsel. Hun ville ud at opleve verden. Hjemme havde de altid haft mange udvekslingsstuderende boende til stor inspiration for

Sofie. Så da hun var 16, rejste hun til Mexico i et år - og da hun vendte hjem, var udlængslen endnu større. Så efter gymnasiet tog hun afsted igen - til Belgien for at arbejde. Her mødte hun manden i sit liv, Olivier.

Fortæl om mødet med din belgier.

”Jeg mødte ham på en restaurant, hvor jeg arbejdede. Jeg skulle stå i baren og se lækker ud-agtigt og tale med kunderne - uden at kunne sproget. Så jeg øvede mig på et fast repertoire af restaurant-floskler. Og så kom Olivier som gæst, og jeg syntes, han var ret sød. Han kom tilbage dagen efter, og ret hurtigt blev det så til, at jeg skulle ikke stå der og hænge med gæsterne! Så inviterede han mig ud, og så blev vi kærestes. Efter vi havde tilbragt et par år ude i verden med at rejse og arbejde, tog jeg hjem til Danmark, fordi jeg ville videre med mit liv og begynde at studere.”

Lidt efter fulgte Olivier trop, og sammen flyttede de til København og siden Helsingør og stablede uddannelser, hus og børn på benene.

For fem år siden flyttede I så - hele familien - tilbage til Fanø. Hvordan har det været?

”Vi søgte et andet liv med

mere plads til spontanitet og kvalitet. Jeg var dog usikker på, om øen kunne få os ud af hamsterhjulet, eller om det bare var en romantisk forestilling. Men det kan Fanø! Jeg har aldrig haft så socialt et liv som her. Ungerne kan være med til det meste, og man kan bare lige bære dem hjem, for alt ligger lige rundt om hjørnet. Livet her er bare mere easygoing.”

Hvad synes du selv, at du er god til som menneske?

”Jeg er generelt god til at forfølge min mavefornemmelse. Jeg bliver ikke siddende i noget, som ikke er godt for mig. Og hvis jeg alligevel kommer i tvivl, så er min mand god til at sige: “Nu holder du fandme op og gør, som du havde tænkt, du ville gøre.”

Er der noget, du ikke er god til?

”Jeg er helt vildt dårlig til at sige nej. Jeg vil gerne det hele. Jeg er for eksempel altid den, der ikke kan lade være med at række fingeren op, når der skal vælges en kontaktforælder. Eller som da min ven Jesper, som laver Fanø Vesterland, en lokal festival herovre, spurgte mig, om jeg ville være formand for festivalens bestyrelse. Da havde jeg lige besluttet mig

for at stille op til kommunalvalget, min mand var i England for at studere, så jeg var alene med drengene: Timingen var mildest talt dårlig. Så jeg sagde nej, men han overtalte mig til lige at drikke en kop kaffe. Da kaffen var drukket, var jeg formand for bestyrelsen.”

Hvad er dit nytårsønske for Fanø?

”Mit nytårsforsæt for Fanø er, at der kommer bedre forudsætninger for iværksættteri, som kan styrke den grønne omstilling og skabe endnu bedre rammer for turismen på Fanø.”

Og dit personlige nytårsforsæt?

”Det er, at jeg skal være der noget mere for mine unger. Det skylder jeg dem simpelt hen.”

Så der skal fingeren holdes nede i lommen?

”Ha ha, ja, det skal den!”

kommunen.dk

Årets udgivelser og temaer i kommunen.dk

Torsdag d. 8. februar: Leg og bevægelse

Torsdag d. 15. marts: Transport

Torsdag d. 12. april: Fødevarer

Torsdag d. 24. maj: Energoptimering

Torsdag d. 28. juni: Smart city

Torsdag d. 16. august: Psykisk arbejdsmiljø

Torsdag d. 13. september: Fremtidens byggeri

Torsdag d. 11. oktober: Genbrug / velfærdsteknologi

Torsdag d. 15. november: Fysisk arbejdsmiljø

Torsdag d. 13. december: Kommunalt it

Velfærdsteknologi i virkeligheden

Denne klumme sætter fokus på de gode velfærdsteknologiske historier, giver læseren et tiltrængt forspring og trækker de gode eksempler og ideer frem i lyset.

Af Anders Lyck Fogh-Schultz

Seniorkonsulent ved Teknologisk Instituts Center for Velfærds- og Interaktionsteknologi og netværksleder i CareNet - Nationalt Netværk for Velfærdsteknologi



Sønderjyder har lagt en smart strategi

Som netværksleder i CareNet deltager jeg i en lang række arrangementer om velfærdsteknologi rundt om i landet, hvor jeg møder, hvad jeg vil kalde 'velfærdsteknologiens frontløbere'. For nylig var jeg på tur i det sønderjyske, hvor jeg drak en kop kommune-kaffe med Sønderborg Kommunes velfærdsteknologiske konsulenter Ellen Langager Kristensen og Johannes Hollensberg. Sønderborg har netop offentliggjort en ny handleplan for velfærdsteknologi, og snakken faldt hurtigt på, hvordan man her ser velfærdsteknologien som et værktøj, der kan understøtte borgerens ønske om at klare sig længst muligt i eget hjem.

Velfærdsteknologisk handleplan

Handleplanen sætter rammen for den overordnede velfærdsteknologiske indsats i Sønderborg Kommune i en treårig periode og skal være med til at sikre, at der bliver arbejdet målrettet med velfærdsteknologi i kommunen. Handleplanen, der indeholder fire centrale fokusområder, er udarbejdet på baggrund af tilbagemeldinger vedrørende behov fra hjemmeplejen, plejecentrene, sygeplejen, psykiatri og handicap samt Center for Hjælpe-midler & Kommunikation. Og udgangspunktet er den enkelte borgers behov og funktionsniveau. Velfærdsteknologien skal give mening for både borger og medarbejder.

Som velfærdsteknologisk konsulent Ellen Langager Kristensen forklarer:

- Sønderborg Kommune arbejder med velfærdsteknologi for at sikre, at borgerne forbliver selvstændige længst muligt, og for at anvende kommunens ressourcer på bedste vis.

Med velfærdsteknologi vil Sønderborg Kommune også introducere nye og smarte arbejdsredskaber. På den måde kan kommunen hjælpe flere borgere for de samme ressourcer. Det betyder, at nogle af borgernes ydelser kan blive leveret på nye måder ved hjælp af teknologi.

Arbejdsgange nytænkes

Med velfærdsteknologi og såkaldte 'smarte løsninger' vil Sønderborg Kommune nytænke og nyudvikle tanke- og arbejdsgange internt i kommunen. Nye arbejdsredskaber skal introduceres, så flere borgere kan hjælpes med de samme ressourcer. Det er et rationalt, mange kommuner nok vil nikke genkendende til.

I forordet til handleplanen for velfærdsteknologi kan man læse, at handleplanen skal sikre, at kommunen arbejder både målrettet og intensivt med implementeringen af velfærdsteknologi. De fire fokusområder med overordnede mål og indsatsbeskrivelser er:

Arbejdet med velfærdsteknologi handler om at finde de teknologier, som giver mulighed for smartere arbejdsgange og bedre arbejdsmiljø. Kun med det udgangspunkt kan flere borgere hjælpes med de samme ressourcer.



Velfærdsteknologi kan blandt andet give plejekrævende ældre større frihed.

Foto: Teknologisk Institut

1. Borgernes selvstændighed

Erfaringer viser, at mennesker, der godt kan selv, gerne vil selv. Velfærdsteknologisk konsulent Johannes Hollensberg nævner som eksempel en borger, som fik en spiserobot. I stedet for at være afhængig af hjælp fra personalet fik borgeren dermed frihed til at spise i eget tempo.

- Men vi har en respekt og forståelse for, at vi ikke kan implementere teknologierne tanke-løst. Der skal være et match mellem borgeren og teknologien, understreger han.

2. Smartere arbejdsgange og bedre arbejdsmiljø

Arbejdet med velfærdsteknologi handler om at finde de teknologier, som giver mulighed for smartere arbejdsgange og bedre arbejdsmiljø. Kun med det udgangspunkt kan flere borgere hjælpes med de samme ressourcer.

3. Viden og kompetencer

Medarbejderne sikres hjælp til at tilegne sig nye kompetencer, når teknologi implementeres. I kommunens eget Living Lab kan medarbejdere og borgere afprøve forskellige tekno-

logier og få nye kompetencer ind under huden.

4. Udvikling og innovation

Grundlæggende arbejder Sønderborg Kommune med velfærdsteknologier, der har vist sig at være anvendelige og gevinstrealiserbare, men Sønderborg Kommune vil også være imødekommende med råd og sparring til lokale virksomheders udvikling af produkter og velfærdsteknologier.

Organisering af indsatsen

Mit indtryk er, at der i Sønderborg Kommune bliver arbejdet både målrettet og intensivt med implementering af velfærdsteknologi og organisering af indsatsen med fokus på borgere og medarbejdere i hjemmeplejen, psykiatri og handicap samt på plejecentrene.

Helt bevidst har man for eksempel fravalgt at etablere en gruppe med forandringsagenter for i stedet at implementere velfærdsteknologi i samarbejde med allerede etablerede personalegrupper. Der bruges projektstyringsværktøjer og udpeges fra gang til gang forandrings- og gevinstansvarlige medarbejdere.

Handleplanen for den overordnede velfærdsteknologiske indsats i Sønderborg Kommune løber i treårsperioden 2017-2019. Velfærdsteknologi defineres her som bruger- og medarbejderorienterede teknologier, der tilvejebringer én eller flere velfærdsydelser for borgeren. Digitalisering regnes her som en velfærdsteknologi i det omfang, borgeren indruges, og når der er tale om digitalisering af en ydelse og ikke en administrativ arbejdsgang.

Men som velfærdsteknologisk konsulent Johannes Schimmell Hollensberg siger:

- Der er fortsat et uindfriet udviklingspotentiale. Og det er netop her, vores nye handleplan skal gøre en forskel.

For CareNet er netop dialogen med medlemmerne helt central. Vi arbejder målrettet med også at sikre, at medlemmerne taler sammen. For først når vi sammen italesætter både succeser og udfordringer, bliver vi klogere på hinanden og vores fælles muligheder for at fremme implementeringen af ny teknologi. ●



Ordførerne

Kommunalordførerne skriver på skift om aktuelle politiske mål, udfordringer og sager. I denne uge **Torsten Gejl** (ALT)

MERE MAGT TIL
KOMMUNERNE

Alternativet har et slogan, der hedder: Mere samfund, mindre stat. Nogle tror fejlagtigt, at det betyder, at vi vil skære ned på de offentlige udgifter. Men det betyder derimod, at vi vil bruge de offentlige midler klogere, blandt andet ved at sikre flere ressourcer, mere selvbestemmelse og mere handlefrihed til kommunerne.

Det skal for eksempel være lettere for kommunerne at spare op, så det bliver muligt at lave større og mere langsigtede investeringer.

Derfor mener vi i Alternativet ligesom Produktivitetskommissionen, at Muligheden for, at en kommune kan overføre midler fra år til år, skal udvides. Konkret vil vi ændre budgetloven, således at en kommune, der i et budgetår bruger mindre end aftalt med staten, det følgende år kan bruge tilsvarende flere penge uden at blive straffet økonomisk.

Hjælp til oprydning

Samtidig vil vi gerne lave forsøg med det, der kaldes 'flexskat' eller 'delt kommuneskat'. Udfordringen er, at personer med bopæl i mere end en kommune i dag udelukkende betaler kommuneskat der, hvor de er tilmeldt folkeregisteret. Det betyder, at det typisk er de store bykommuner, der får hele fortjenesten, hvorimod de mindre landkommuner, hvor folk typisk har deres bolig nummer to, ikke får en krone. Vi ønsker derfor at nedsætte et udvalg, som skal undersøge, hvorvidt det giver mening at dele kommuneskatten op med henblik på at sikre en mere fair fordeling af skatteindtægterne kommunerne imellem.

Og mens vi er ved de mindre kommuner og små samfund, så foreslår vi at rulle forringelserne af nedrivningspuljen tilbage og videreføre den på sit gamle niveau. En rapport fra KORA skønner, at der i øjeblikket er mellem 10.000 og 22.000 nedrivningsparate huse, men mange steder har man brug for hjælp til at få luget ud i de forfaldne bygninger, der skæmmer visse byer og lokalområder.

Sidst, men ikke mindst ønsker Alternativet at lade kommunerne eksperimentere langt mere, end de kan i dag. Hver kommune skal have bedre forudsætninger for at håndtere de lokale udfordringer og udnytte de egnspecifikke muligheder.

Lad kommuner eksperimentere

Derfor har vi foreslået at oprette eksperimentalzoner i alle kommuner, hvor det skal være muligt at søge og opnå dispensation fra gældende regler og lovgivning. Eksempelvis skal kommunerne kunne eksperimentere med tematiske initiativer og indsatser indenfor områder som afbureaukratisering, turisme eller lokal handel. Men det kunne også være mere specifikke forsøg med kortere arbejdsuge, kontanthjælp uden modkrav, borgerløn, legalisering af cannabis, kommunale økologiske indkøb, lempelse af regler for lokal fødevarerproduktion til borgere, restauranter og detailhandel eller nye, sociale indsatser mod stress, hjemløshed, misbrug eller ensomhed.

Vi oplever igen og igen, at der på Christiansborg er en stivhed og en træghed, når det kommer til at afprøve nye ideer. Vi oplever, at mange af de initiativer til fornyelse, som hvirvler støvet op og giver panderynker på Christiansborg, helt udramatisk afprøves og testes ude i kommunerne.

Derfor er vi klar til at arbejde for mere samfund og mindre stat. Vi er nemlig sikre på, at de bedste løsninger findes ude i den virkelighed, hvor de mennesker, som skal leve med løsningerne, bor.



Af Michael Kjærgård. Ærlig talt

Ulige vilkår for formidling
af lokale nyheder

Den netop udelte Cavlingpris var godt nyt for Aarhus Kommune. I Cavlingprisens annaler står der nu til evig tid ikke, at prisen for 2017 blev givet for at have 'afdækket en lang række misforhold i Teknik og Miljø under Aarhus Kommune'. Det står der ikke. I stedet står der, at prisen gik til en bog om en rockergruppe, der ikke har eksisteret i tre årtier.

Den citerede ordlyd er en konstruktion baseret på Cavlingprisen årgang 1989, der gik til to journalister på Ekstra Bladet for at have 'afdækket en lang række misforhold i Stadsarkitektens Direktorat under Københavns Kommune. En stor principiel sag, som i første omgang blev henlagt af politiet og de kommunale myndigheder', som det hedder på den officielle liste over tidligere Cavlingprisvindere.

Stort set det samme kunne man have skrevet om den såkaldte Aarhus-skandale, men det gjorde man så ikke. I stedet har pristildelingen naturnødvendigt fremkaldt nogle af de bekendte vitser om den kulturelle Bermuda-trekant bestående af Gyldendal (bogen), Politiken (den ene forfatter) og Danmarks Radio (den anden forfatter), men selv uden at fælde dom for københavneri er årets pris en påmindelse om de meget forskellige vilkår for formidling af lokale nyheder, herunder ikke mindst politiske og andre kommunale. I København fulgte alle de store aviser op på Ekstra Bladets afsløringer i 1989; i Aarhus var det kun Århus Stiftstidende og til dels konkurrenten JP Aarhus, der satte nævneværdige kræfter ind på sagens afdækning, som desuden blev aktivt modarbejdet af kommunen.

Flere har kun ugeaviser

Endda er Aarhus ikke specielt ringe stillet i forhold til dagbladsdækning. To lokale dagblade er bedre end ét - og da langt bedre end slet ingen. Stadig flere kommuner må nøjes med ugeaviser og/eller netnyheder af vekslende journali-



stisk kvalitet, og selv uden forvaltningsmæssige fodfejl eller politiske rævekager på skandale-niveau er det et tab for den demokratiske proces og for ligeværdigheden mellem politikere og myndigheder på den ene side og vælgere og borgere på den anden, hvis ikke magten får kvalificeret modspil fra kritiske medier.

Det skal bemærkes, at det ikke er et provins-fænomen. De københavnske omegnskommuner har i årtier måttet savne dagspresse-bevågenhed, en tilstand, der i disse år breder sig rundtom i landet i takt med, dels at kommunerne er blevet færre og større, dels at de lokale dagblade samler kræfterne i deres hovedbyer.

Det kan forekomme urimeligt at nævne på et tidspunkt, hvor journalister fra Århus Stiftstidende fik hele landet til at læse med på sagen om en syddjursk kommunalpolitikers sex-events, men kræfterne hertil kom fra en midlertidig redaktionel oprustning i anledning af KV17, og begge journalister bag afsløringen var vikaransatte og er nu ikke længere på avisen.

Mediestøtte med tvivlsom effekt

Når lokalaviserne i stigende omfang gisper efter luft, kommer man ikke uden om at se på mediestøtten, som i forvejen nyder stor politisk opmærksomhed - om end det symptomatisk nok er med Dan-

”Et tab for den demokratiske proces, hvis ikke magten får kvalificeret modspil fra kritiske medier.”

marks Radio og ikke de lokale medier i fokus. Fra statsministerpartiet Venstre er det foreslået at omdressere en del public service-midler fra DR til en pulje, som dagbladene kan søge til projekter, og det vil med sikkerhed have en effekt. Men ikke til det bedre.

Allerede den eksisterende mediestøtte med dens faste kriterier har gennem mange år forhindret dagbladene i at udvikle sig i takt med deres læsers vaner, og et tilskudssystem, der i stedet gør medierne økonomisk afhængige af individuelle vurderinger af enkeltprojekter, kan blive det strå, der endegyldigt brækker kamelens ryg.

For et årti eller så tilbage regnede en række lokale dagblade sig uafhængigt af hinanden frem til, at den rigtige model - allerede dengang - ville være at udkomme to-tre gange om ugen på papir og så publicere resten på nettet. Det ville så bare koste mediestøtten på grund af for få ugentlige (papir)udgivelser, og derfor blev det ikke til noget.

En driftsøkonomisk fornuftig disposition kuldastet af en tilskudsmodel fastlåst i en anden tids mediebillende. Det forekommer ikke fuldstændig indlysende, at den rette medicin mod dette er mere af det samme.

FOTO: MICHAEL KJÆRGÅRD



Ledelse er afgørende, når børn skal uddannes til en uvis fremtid

De offentlige opgaver bliver stadig større og mere komplekse at løse. Samtidig bliver presset på velfærden og behovet for effektivisering på tværs af den offentlige sektor næppe mindre.

Kommunen inviterer en række forskere, eksperter og praktikere til at levere deres bud på, hvordan vi kan finde nye veje til varig velfærd.

NYE VEJE



Michael Gravesen

Koncernchef for Opvækst & Læring
Faaborg-Midtfyn Kommune



Peter Bogh

chefkonsulent og souschef, KL

Meget tyder på, at vi ikke er i stand til at forudsæ fremtidens arbejdsmarked eller fremtidens kompetencebehov. Alligevel taler vi i forbindelse med folkeskolen ofte om de såkaldte 21. århundredes kompetencer, som blandt andet omfatter evnen til samarbejde, problemløsning, videnskonsstruktion, kommunikation, selvevaluering og digitalisering.

Det er kompetencer, som spiller udmærket sammen med folkeskolens formål og i vidt omfang allerede udfoldes indenfor den danske folkeskole. Også selvom der er behov for vedvarende faglige krav til læring og videreudvikling af teknologi som en del af skoledagen.

Samtidig er det hensigtsmæssigt, at eleverne også fortsat lærer 'gammeldags' kompetencer såsom at regne, skrive og læse.

Vi har forskningsmæssig viden om, hvordan undervisning, skoledag og samarbejde med elever, forældre med videre kan tilrettelægges for at understøtte elevernes læring. Viden, som har dannet grundlag for folkeskolereformen.

Det er derudover dokumenteret, at dygtige lærere og god skoleledelse har afgørende betydning for eleverne. Med andre ord afhænger fremtiden af de fagprofessionelles kompetencer, og det er derfor værd at huske på målsætningen med folkeskolereformen: Folkeskolen skal styrkes gennem respekt for professionel viden og praksis.

God skoleledelse har betydning

I oktober 2016 udkom KORA's analyse 'Økonomisk, personalemæssig og faglig styring af folkeskolen'. Den viser, at skolelederne grundlæggende skal balancere tre centrale planlægnings- og styringselementer:

- * Faglig planlægning af en længere og mere varierende skoledag.
- * Personalemæssige rammer (herunder arbejdstidsregler).
- * Skolens ressourceanvendelse og samlede budgetoverholdelse.

Der er således både økonomiske, personalemæssige og faglige hensyn forbundet med skoleledernes ansvar for skoleårsplanlægningen. Det er forbundet med nogle grundlæggende dilemmaer.

Skolelederne har på den ene side et økonomisk incitament til at øge kravene til, hvor meget lærerne skal undervise. På den anden side skal de sikre tilstrækkelig faglig kvalitet i undervisningen og understøtte medarbejdernes arbejdsmæssige motivation og engagement. Det forudsætter en professionsbaseret ledelsesstyring, som balancerer behovet for god styring og nødvendig professionsindsigt kendetegnet ved høje faglige, etiske og professionelle normer, som ikke meningsfuldt kan sættes på en standardiseret formel eller incitamentsstruktur.

Styring skaber kvalitet og effektivitet

Et væsentligt element i den nye ledelsesopgave i folkeskolen er ressourcestyring. Lidt karikeret har folkeskolereformen og de nye arbejdstidsregler medført en ændring fra timestyring til ressourcestyring. Det omfatter både en styring på baggrund af faglig indsigt og anvendelse af data samt traditionel økono-



"En professionsbaseret ledelsesstyring balancerer behovet for god styring og nødvendig professionsindsigt kendetegnet ved høje faglige, etiske og professionelle normer, som ikke meningsfuldt kan sættes på en standardiseret formel eller incitamentsstruktur ..."

misk styring gennem faglig planlægning og finansiell opfølgning.

Styring omfatter blandt andet evnen til at opstille mål, planlægge og effektuere samt foretage faste opfølgninger på faglige data og økonomiske nøgletal med henblik på kontinuerlige tilpasninger af organisationen. Kravene til klassisk ressourcestyring med opmærksomhed på både effektivisering og kvalitetsudvikling må ikke undervurderes!

Ledelse udvikler faglighed i folkeskolen

Der er behov for endnu bedre ledelsesmæssig opfølgning og styring på baggrund af data på folkeskoleområdet, og samtidig er der behov for endnu bedre ledelsesmæssig styring og opfølgning på baggrund af faglige data, hvilket kan betyde både flere og andre data. Med udgangspunkt i professionel viden og praksis må det betyde, at udviklingen af relevante data bør fokusere på, at data kan anvendes som grundlag for lærernes og pædagogernes praksis og læringsdialogen mellem den enkelte skoleledelse og forvaltningen.

Der er således behov for at udvikle de rigtige

data i stedet for blot at gøre det letteste og tælle det, vi plejer. Udvikling af de faglige data, der fremover vil udgøre grundlaget for styringen af indsatser, mål og resultater i folkeskolen, bliver derfor en opgave, der i høj grad skal ske i samspil med de fagprofessionelle og deres viden.

Når god skoleledelse har betydning for elevernes læring, er det, fordi god ledelse gør en forskel for de personer, som er en del af organisationen. Ledelse og lederskab binder organisationen sammen om at arbejde mod fælles mål og skabe resultater. Brug af faglige og økonomiske data som element i ledelse bliver der kun mere af i fremtiden.

Læringsorienteret styring

I Faaborg-Midtfyn Kommune gennemføres for eksempel årlige kvalitetssamtaler mellem forvaltningschef og skoleledelse på den enkelte skole med udgangspunkt i de lokalpolitiske målsætninger, folkeskolereformen og nationale måltal. Eksempelvis afgangsprøver, resultater i læsning og matematik, inklusionsgrad, fravær, trivselsmålinger for elever og medarbejdere, PPR-sager, antal uddannelsesparate, andel på ungdomsuddannelse, kompetencedækning med videre.

Oplevelsen er, at en meningsfyldt faglig anvendelse af data forudsætter, at ledelse, lærere og pædagoger i fællesskab prioriterer at kvalificere de data, som kan være faglige og didaktiske redskaber i hverdagen og samtidig politisk meningsfulde opfølgningsparametre. En sammenhængende faglig styring og ledelse er central for at indfri ambitionerne om at hæve kvaliteten på folkeskoleområdet. Derfor har Faaborg-Midtfyn Kommunes forvaltning, skoleledere og afdelingsledere sammen iværksat et udviklingsforløb i samarbejde med KL's Konsulentvirksomhed om kvalificering af fælles data og deres anvendelse. Det vil løfte niveauet for de årlige kvalitetssamtaler.

Ledelsesmæssigt udsyn og indsigt

Et ensidigt databaseret styringsparadigme risikerer imidlertid at forsimple folkeskolens rolle til målbare effekter som afgangskarakter og nationale trivselsmålinger. Folkeskolen må ikke reduceres til at levere målbare data, som ikke nødvendigvis er svaret på fremtidens uforudsigelige kompetencebehov; særlig hvis vi tager det for pålydende, at cirka to tredjedele af de job, de nuværende folkeskoleelever får i fremtiden, slet ikke eksisterer endnu.

Det betyder helt konkret, at vi skal uddanne børn og unge til en fremtid, vi ikke kender. Fremtiden er derfor afhængig af de fagprofessionelles kompetencer, hvilket forudsætter tæt ledelse, som kan understøtte fagprofessionen og samtidig tage styring af organisationen. Det vil sige en professionsbaseret ledelsesstyring med henblik på at udfolde folkeskoleloven, som blandt andet sætter rammen for at skabe læring og faglige kundskaber for eleverne samt forme dem gennem dannelse, demokratisk forståelse og livsduelighed.

Med andre ord forudsætter dækningen af fremtidens kompetencebehov kompetente skoleledelser, som gennem fagligt indsigtfuld planlægning og opfølgning på data og økonomi påvirker lærere og pædagoger til fælles adfærd, etik og normer for at indfri folkeskolelovens formål.

Send debatstof til os:

Debatindlæg må højst være på 2.500 tegn inkl. mellemrum. **Kronikker** skal være på mellem 5.500 og 7.500 tegn inkl. mellemrum. Kronikker skal udstyres med et vellignende portræt.
anni@kommunen.dk



I dag oplever en stor del af vores medlemmer, at mange af de nye hjælpemidler giver borgerne en højere livskvalitet.

Karen Stæhr, sektorformand i FOA, om vaske-tørre-toiletter og anden velfærdsteknologi på ældreområdet, i Kristeligt Dagblad.

Offentlig ledelseskrise håndteres på et forkert niveau

o ledelse

Af Louise Lindhagen

Konservativ folketingskandidat og cand.mag., Nykøbing Falster

Til foråret udkommer rapporten, som mange offentligt ansatte og borgere har ventet på: Ledelseskommisionens anbefalinger til regeringen om bedre styring i offentlige institutioner. Anbefalingerne får betydning for offentligt ansattes hverdag, og kvaliteten i ledelsen af offentlige institutioner er samtidig afgørende for kvaliteten af velfærden til borgerne.

Skiftende nationale regeringer bliver ved med at kæmpe for gode vilkår for offentligt ansatte, for eliminering af rigide styringsregimer, og for, at borgernes penge genopstår som en værdi i velfærd. Men

de kæmper forgæves. Ledelseskrisen adresseres på et forkert politisk niveau langt fra dér, hvor den daglige velfærd produceres i de danske kommuner.

Ledelseskrisen har gennem flere årtier været sat under politisk lup. Schlüter-regeringen lagde ud med et program for modernisering, som Nyrop-regeringen fulgte op med ønsket om fornyelse af den offentlige sektor. Fogh-regeringen holdt fokus på forenkling og afbureaukratisering, mens Thorning-regeringen ønskede at reformere sig til tillid.

Som næste skud på stammen kommer Ledelseskommisionens anbefalinger, der forventes at reformere ledelseskvaliteten i den offentlige sektor. Men ledelsesmæssigt er en dansk kommune en

kompleks størrelse, der ikke kan styres via anbefalinger fra Slotsholmen. Kommunale ledere skal skabe innovation, mens de er underlagt en nulfejlskultur.

De skal skabe velfærdsløsninger for og med borgerne og dermed give slip på den sikre 'one size fits all-tilgang'. De skal arbejde på tværs af organisationen og gøre op med silo-



"Kommuner kan ikke styres via anbefalinger fra Slotsholmen, skriver folketingskandidat om den kommende rapport fra Ledelseskommisionen."

tænkningen. Det sker samtidig med, at ministerierne i høj grad skaber ens rammer for kommunerne uanset geografi og befolknings-sammensætning.

Derfor burde den offentli-

ge ledelseskrise i højere grad være til politisk debat i landets kommuner. Det er tæt på de ledere og medarbejdere, der hver dag står med praktiske udfordringer i velfærdsinstitutionerne. Det er tæt på borgerne, der skal opleve en effekt af velfærden.

Samtidig må der ske et opgør med skiftende regeringers blinde tro på, at man nationalt kan løse den offentlige ledelseskrise. Størstedelen af velfærden skabes i kommunerne, og derfor er det her, at ledelseskrisen bør løses.

I stedet burde de skiftende nationale regeringer fokusere på ledelsen i deres egne mini-

sterier og styrelser, hvor budgetter og drift "as usual" flere steder fortsat går forud for at skabe løsninger, der reelt efterspørges af borgerne. o



Chef til Teknik og Miljø, Syddjurs Kommune

Er du en visionær leder med stor viden om og indsigt i teknik- og miljøområdet, der ser nye muligheder?
 Ansøgningsfrist: 04/02-2018



Økonomi- og administrationschef, Det Nationale Sorgcenter/Børn, Unge og Sorg

Vil du arbejde for, at sorg ikke ødelægger livet for mennesker? Vil du indgå i ny direktion?
 Ansøgningsfrist: 02/02-2018



Sekretariatschef til center for regional udvikling – Region Hovedstaden

Strategisk sekretariatschef med stort helhedssyn søges til Center for Regional Udvikling i Region Hovedstaden
 Ansøgningsfrist: 01/02-2018



Chef til Center for Børn og Familie, Bornholms Regionskommune

Chefen skal i samspil med organisationens øvrige centre arbejde helhedsorienteret for, at alle børn og unge får en god start på livet.
 Ansøgningsfrist: 29/01-2018



Skarp økonomikonsulent, Billund Kommune

Økonomi- og Personaleafdelingen i Billund Kommune søger fuldtids økonomikonsulent med analytiske evner, som kan træde 1. februar 2018 eller tidligere.
 Ansøgningsfrist: 23/01-2018



Afdelingsleder til Job & Integration, Jobcenter Aarhus

Vi søger en involverende og tillidskabende leder til Job & Integration.
 Ansøgningsfrist: 22/01-2018



Byggesagsbehandler til Byggeri, Esbjerg Kommune

En af vore kolleger går på pension og derfor mangler vi netop dig!
 Ansøgningsfrist: 21/01-2018



Afdelingschef til Erhverv og Bæredygtighed i By- og Kulturförvaltningen, Odense Kommune

Vi søger en lederuddannet chef med en stærk – gerne tværfaglig – akademisk baggrund.
 Ansøgningsfrist: 21/01-2018



Områdechef til COK, Herlev

Stillingen indebærer både ledelsesopgaver på strategisk niveau og tværgående udviklingsopgaver, du selv står i spidsen for. Ansøgningsfrist: 19/01-2018

Se alle aktuelle stillinger på www.dknyt.dk/stillinger

6

kommuner indgår nu i Den Digitale Hotline, som hjælper borgere med digitale selvbetjeningsløsninger. Roskilde, Egedal, Halsnæs, Furesø, Fredensborg og Holbæk er indtrådt i samarbejdet, som hidtil har bestået af midt- og nordjyske kommuner.



Bosser må lære at buzze konstruktivt. Ellers skaber de smarte ord blot distance.

"Der er noget i luften, jeg véd ikke hvad" skrev salmedigteren Vilhelm Gregersen i 1911.

Her godt 100 år senere er det ord som disruption, onboarding, millennials, forandringsskabende ledelse, omstillingsparat og digital transformation, der summer flittigt i luften omkring os.

Ordene anvendes i en lind strøm af ledere, mediefolk, eksperter og politikere, og ordet disruption blev endda så populært, at regeringen i maj sidste år nedsatte et 'disruption-råd'. Ikke nødvendigvis nogen dårlig idé i sig selv, men paradokset er, at rigtig mange såkaldt almindelige mennesker ikke ved, hvordan ordet skal udtales, eller hvad det egentlig betyder.

Der er noget om buzzwords

I efteråret 2017 viste en analyse, at kun 35 procent af danskerne eksempelvis vidste, hvad begrebet disruption dækker over. Noget lignende er tilfældet med mange andre 'summerende ord', som langsomt breder sig og finder vej til vores hverdagsprog.

Jeg har det forhold til buzzwords, at der som regel er noget om dem. Som mennesker forstår vi verden og virkeligheden igennem ord og sprog. Når nogle ord bliver brugt ofte, integreres de helt eller delvis i vores naturlige sprog. I starten har vi en sund skepsis overfor ordene, og typisk havner buzzwords i denne kategori. I begyndelsen diskuterer vi, hvorvidt de har validitet i en større kontekst.

Som jeg ser det, er det positivt, hvis vi bliver enige om dette. I mit arbejde med danske kommuner og offentlige organisationer savner jeg ofte et fælles sprog både i forhold til innovation, ledelse og kommunikation. Dette fælles sprog kan udmærket blandt andet udgøres af nogle såkaldte buzzwords. Dog er det en udfordring, hvis der ikke er konsensus eller generel forståelse af betydningen, for så bliver effekten den modsatte. Ordene bliver negative, skaber mere forvirring end klarhed og bliver direkte forhadte. Disruption er i mange organisationer blevet et sådant uelsket ord.

Omvendt gælder det for disruption som for mange af de andre buzzwords, at det ikke bare er ren buzz. Vi har en tendens til at blive irriterede over ordet. Måske fordi det lyder som noget, der bare er kopieret fra engelsk. Sandheden er imidlertid, at vi faktisk har brug for det. Ellers mangler vi et navneord, der betegner den udvikling og det potentiale, som er anderledes end normal innovation og digitalisering og ikke blot er lig med forandring eller forstyrrelse. Disruption er noget andet og noget mere. Potentialet for danske kommuner er langt større, så reducerer vi ordet til blot at betyde forandring, fordi vi ikke elsker ordet, risikerer vi samtidig at miste muligheder.

Når buzzwords skaber distance

På den anden side er det selvfølgelig også vigtigt, at så mange som muligt forstår det nye ord. Tag buzz-ordet 'arbejdsudbud'. Det er noget, økonomer og politikere snakker om. En undersøgelse viste for ikke så længe siden, at de fleste danskere misforstår det. De tror, det betyder, at der udbydes arbejde, altså at der er ledige job. Men økonomerne mener det modsatte med ordet: At der er mange,



Buzzwords kan både skabe distance og bedre forståelse, skriver kronikøren.

Foto: Scanpix

"Ord som disruption, onboarding, millennials, forandringsskabende ledelse, omstillingsparat og digital transformation bliver mødt med fjendtlighed, fordi de bruges forkert."

der søger arbejde.

Noget af det samme gælder buzzordet 'robusthed', som ofte bliver misbrugt. For eksempel kan det misforstås, når der i jobannoncer søges efter en 'robust' medarbejder. For skal man være robust som kommunalt ansat, fordi det er vildt stressende? Psykologisk robusthed handler om at kunne klare modstand, komme igen efter at have mødt modstand i livet og eksempelvis rejse sig efter et brudt parforhold uden at få en psykisk lidelse.

Endelig er det centralt, at man som ledelse ikke falder i den fælde at bruge buzzwords for at signalere, at man er klogere eller ved mere end kollegerne. Sådan bruges buzzwords nemlig desværre ofte både iblandt konsulenter, eksperter, politikere og ledere.

Udover at dette er problematisk ud fra et ledelsesperspektiv, så risikerer det også at gøre ordene elitære, så man nærmest smider dem ind i en sætning for at vise sit store vokabular. Man kobler folk af og gør ordet til et magtinstrument.

Det er præcis det modsatte af, hvad et buzzwords positive potentiale er. Buzzwords giver ofte rigtig god mening at bruge, fordi vi vil føle sig udenfor eller dumme. Derfor er det enormt vigtigt, at vi gør os umage med vores kommunikation og brug af buzzwords, så andre forstår os. Hvorfor ellers sige noget overhovedet?

Alternativet er, at folk taler forbi hinanden. Når det sker, skaber sproget i stedet distance, og folk, der ikke er med på det fælles sprog, vil føle sig udenfor eller dumme. Derfor er det enormt vigtigt, at vi gør os umage med vores kommunikation og brug af buzzwords, så andre forstår os. Hvorfor ellers sige noget overhovedet?

Tre gode råd i forhold til buzzwords

1. Buzzwords er beskrivelser og ikke løsninger

Ledelsesfilosofier om mental robusthed, paradoksledelse og samskabelse skyller ind over de danske arbejdspladser og tilbyder at sætte en stopper for stress. Men stressede medarbejdere har ikke brug for den slags påståede mirakelkure, som buzzwords nogle gange kan bruges til at signalere og påstå. De har brug for noget så simpelt som plads til at gøre deres arbejde ordentligt.

2. Buzzwords fungerer, hvis vi er enige om betydningen

At tænke disruptivt i en kommune kan skabe løsninger, som ingen hidtil havde drømt om. Det kræver imidlertid, at der blandt både ledelse og medarbejdere først er etableret en fælles forståelse af, hvad vi mener og ikke mener, når vi taler disruption. Det er præcis den samme logik, der gælder, når vi taler problemløsning. Vi kan ikke løse et problem ordentligt, før vi er enige om, hvad problemets kerne er.

3. Buzzwords bør gøre hverdagen lettere og enklere

Ofte føler folk sig koblet af, fordi de ikke forstår et givent ord. Bruges det ofte nok, bliver det udråbt til et buzzword. I virkeligheden går meget tabt her, for brugen af præcise ord til at beskrive præcise scenarier eller udfordringer kan være særdeles værdifuld og gøre kommunikationen lettere og enklere. Heri ligger både styrken og faren i brugen af ord som disruption, onboarding, digital transformation etc.

Jonathan Løw er rådgiver og foredragsholder, listen-louder

Send navnestof til os:

Skriv til os, hvis karriereskift eller lignende skal nævnes her på siderne. Husk at medsende et vellignende portræt.
debatognavne@kommunen.dk



”Det er en tankegang, der hjælper vores lokale erhvervsliv, men også unge, der måske ikke har lyst til at flytte til en af de store byer for at læse.”

Beskæftigelsesminister Troels Lund Poulsen (V) om udflytning af uddannelser. Kilde: Avisen Danmark.

Kommuner

KØBENHAVN

Socialforvaltning får ny resourcedirektør

Det blev 48-årige Søren Munk Skydsgaard, der satte sig i sædet som resourcedirektør i Socialforvaltningen 2. januar. Han overtager posten fra Anders Kirchhoff og kommer med erfaring fra både Udenrigsministeriet, den private konsulentbranche og senest fra arbejdet som økonomidirektør i Fødevarestyrelsen.

AALBORG

V-spids vil skiftes ud

Rådmand for skoleforvaltningen Tina French Nielsen (V), der har været spidskandidat ved de seneste to valg, har besluttet, at hun ikke ønsker at blive partiets spids ved næste valg. Ved KV17 i november mistede Venstre et mandat, mens Socialdemokraterne fik absolut flertal i byrådet. Tina French Nielsen gik ligeledes tilbage i personlige stemmer. Hun har i et brev til medlemmerne af Venstre i Aalborg Kommune meddelt, at hun ikke for tredje gang vil gå efter at blive borgmester, men også, at hun fortsætter som leder af Venstre, indtil en ny spidskandidat er fundet. Hun meddeler desuden, at hun genopstiller ved næste kommunalvalg.

FREDERIKSBERG

Tidligere borgmester er død

82 år blev tidligere folketingspolitiker og borgmester på Frederiksberg John Winther (K) inden sin død den 22. december 2017. John Winther blev med sine i alt 23 år som konservativ borgmester på Frederiksberg en af de længst siddende borgmestre i Danmark. Winther sad desuden i Folketinget i to omgange - første gang 1970-1971 og anden gang 1977-1978, hvorefter han skiftede til lokalpolitik. I 1978 blev John Winther borgmester, og i 2001 gik han af som 65-årig. Efter Winther tog partifællen Mads Lebech over. Han blev siddende indtil 2009 og blev efterfulgt af Jørgen Glenthøj, som har siddet på posten siden da.

GRIBSKOV

Falckleder stopper i protest - om et år

Når det fælleskommunale Frederiksborg Brand og Redning næste nytår hjemtager driften af fem brandstationer fra Falck, bliver det uden den mangeårige og respekterede stationsleder i Helsingør, Kint



BORGMESTER JAN PETERSEN, NORDDJURS, 60 ÅR 25. JANUAR

Far og folkevalgt borgmester x 3

FOTO: FLEMMING HØJER / RITZAU SCANPIX

Hvis nogen for et halvt århundrede siden havde forudsagt, at Fjellerup-mejeristens søn, Jan, ville komme i Folketinget, var den eller de nok blevet mødt med en jysk og sindig hovedrysten. Ingen ville formentlig dengang have kunnet forestille sig den glade dreng Jan Petersen som folketingsmedlem gennem 17 år, hvor han blandt meget andet var med til at køre Danmarks første kvindelige statsminister i stilling. Men sådan blev det. Og på torsdag, den 25.

januar, fylder han 60.

Det gik bare slag i slag med den politiske karriere, da unge Jan Petersen havde udstået sin læretid i Brugsen i Grenaa. Fra 1982 til 1986 var han forbundsformand i DSU, så blev han faglig sekretær i HK, medlem af styrelsen for Dansk Ungdoms Fællesråd og derpå medlem af Socialdemokratiets forretningsudvalg og hovedbestyrelse.

I 1988 blev han partiets kandidat i Grenaa-

kredsen, og i 2007 overraskede han alle ved at sige farvel til Folketinget for at få mere tid til familien hjemme i Sangstrup.

Sammen med partifællen Lotte Henriksen har Jan Petersen tre drenge, der ligesom far er vokset op på Djursland, hvor han netop har vundet kommunalvalget og borgmesterposten i Norddjurs Kommune for tredje gang i streg.

Pedersen. Efter 47 år som brandmand har han nemlig besluttet at stoppe, da han har mistet tilliden til det fælleskommunale beredskab, som han rettede en hård kritik imod ved årets nytårsparade.

REBILD

Fra Sweco til Rebild Forsyning

Bestyrelsen for Rebild Forsyning har udnævnt en ny direktør som afløser for Morten Aaby Nielsen, der den 1. januar tiltrådte som administrerende direktør i det nye Vesthimmerlands Forsyning. Ny direktør efter indstilling fra et enigt ansættelsesudvalg er Johnny Kristensen, som kommer fra en stilling som kontor- og gruppeleder

ved Sweco Danmark A/S, Aalborg, og før dette havde en længere ansættelse ved Aalborg Kloak A/S som afsnitsleder.

Johnny Kristensen er 55 år, bor i Aalborg og har også tidligere arbejdet indenfor forsyningsområdet.

VARDE

Ingen ny kommunikationschef

Steffen Kjær blev den eneste kommunikationschef i Varde Kommune. Tidligere har kommunikationsafdelingen hørt under andre chefer, og det kommer den til igen, da Steffen Kjær i efteråret sagde sit job op. Varde Kommune oplyser på sit åbne intranet, voresvarde.dk, at kommunikationschefstillingen ikke bli-

ver genopslået. I stedet bliver stabchef Charlotte Kirk Larsen chef for afdelingens to journalister og to grafikere. Kommunen valgte også for nylig at nedlægge stillingen som visionspilot.

ODENSE

Byrådsmedlem død en måned efter genvalg

63 år var byrådsmedlem for Socialdemokratiet i Odense, Olav Rabølle Nielsen, da han 28. december sov stille ind efter kort tids sygdom. Blot en måned tidligere var Olav Rabølle Nielsen blevet genvalgt til Odense Byråd. Han var som skoleleder i Vollsmodse især optaget af arbejdet for udsatte unge og fungerede blandt andet som kommunal kontaktperson for familier

med anbragte børn og formand for Tvangsfjernelsesudvalget i Odense. Derudover var han en ivrig tilhænger og frivillig dynamo i fodboldklubben B1909. Olav Rabølle Nielsen var gift og far til fem. Førstesuppleanten Claus Skjoldborg Larsen (S) overtager pladsen i byrådet.

SYDDJURS

Ny, men erfaren kulturchef

Ole Wolf er ansat som chef for afdelingen Kultur og Borger i Syddjurs. Erfaring med kulturområdet har han primært fra Horsens, hvor han blev ansat i 2004 og har fungeret som kulturel koordinator i mange år. Desuden har han været konstitueret programdirektør for Aarhus 2017 og

haft flere nøgleroller i udvikling af både festivaler og byudvikling.

VIBORG

Ny chefstilling for land-distrikter

Viborg har fra årsskiftet oprettet en stilling som land-distriktschef for et kommende landdistriktsudvalg, der bliver kommunens største stående udvalg med syv medlemmer. Stillingen er gået til kommunens hidtidige HR-chef Hanne Toksvig. Udover sit kendskab til kommunen fra stillingen som HR-chef trækker Hanne Toksvig på ti års ansættelse hos Erhvervsfremmestyrelsen, hvor hun har arbejdet med regional udvikling.

11.893

sager om snyd med sociale ydelser blev behandlet i kommunerne i første halvår 2017. Det er flere end året før og skyldes blandt andet øget registersamkøring via Den Fælles Dataenhed.

Kilde: KL

SKIVE

Borgmester sygemeldt i yderligere tre måneder

Skives borgmester Peder Christian Kirkegaard (V) har forlænget sin sygemelding til 1. april. Fungerende borgmester fra og med 1. januar har været 1. viceborgmester Peder Christensen (S). Peder Christian Kirkegaard blev i oktober indlagt på Aarhus Universitetshospital med en betændelse i nervesystemet, der lammede hans ben. Efter genoptræning i Skive har han haft et tilbagefald, hvor nervebetændelsen også satte sig i arme og hænder.

HADERSLEV

Ny direktør fra Fredericia og Vejle

Den 1. februar tiltræder den ny direktør for Voksen og Sundhed i Haderslev, Rolf Dalsgaard Johansen, der kommer fra en stilling som chef for Voksenservice i Fredericia. Han er uddannet cand.merc. i organisation og strategi fra Aalborg Universitet og Master i Business Administration fra Aarhus Universitet. Rolf Dalsgaard Johansen har desuden tidligere været stabschef i Vejle Kommunes Velfærdsforvaltning.

BILLUND

Ny familie- og forebyggelseschef

Cand.scient.soc. fra Aalborg Universitet Karin Oehlen-schläger Oudshoorn er tiltrådt som ny familie- og forebyggelseschef i Billund. Hun kommer aktuelt fra en stilling som leder af Tværfagligt Center for Børn og Unge i Vejle og har desuden mange års erfaring fra børne- og ungeområdet, hvor hun har arbejdet som socialpædagog, projektleder, forstander for en døgninstitution og som udviklingskonsulent i Børne- og Ungeforvaltningen i Vejle.

KØBENHAVN

Leder vender tilbage fra det private

Ny leder for Københavns Ejendomme og Indkøb er 48-årige Mikala Kreiser, som kommer fra en stilling som administrerende direktør i IT-firmaet ITK 2 A/S. Inden afstikkeren til det private var cand.polit. Mikala Kreiser socialdirektør i Høje-Taastrup. Hun har desuden været direktør i KL og kontorchef i Arbejdsmarkedsstyrelsen og Finansministeriet.

VARDE

Ny kvinde i chefstolen

Varde har ansat 51-årige Karin Esmarch som ny økonomichef med tiltrædelse 1. februar. Hun kommer fra et job som teamleder i Økonomi & Rådgivning i Ringkøbing-Skjern. Karin Esmarch overtager stillingen som økonomichef i Varde fra Egon Boutrup, der efter eget ønske har valgt at drosle ned efter 26 år. Karin Esmarch er oprindelig bankuddannet og har siden vide-reuddannet sig blandt andet med en diplomuddannelse i offentlig forvaltning og en master i offentlig ledelse.

HØRSHOLM

Kommunaldirektør vil på pension

Efter 24 år som kommunaldirektør, heraf 12 år i Hørsholm i to omgange, har Hugo Pedersen meddelt borgmester Morten Slotved (K), at han stopper til sommer, inden han til efteråret fylder 67.

HØRSHOLM

Tidligere borgmester valgt ind i nabobyråd

71-årige Svend Erik Christiansen (S), der var borgmester i det, der dengang hed Fredensborg-Humblebæk Kommune, fra 1988-1998, er ved KV17 blevet valgt ind i byrådet i nabokommunen Hørsholm, hvor han blandt andet vil arbejde for lokalplaner fremfor byplaner, affaldssortering og gratis psykologhjælp til unge mellem 18 og 25 år.

GLADSAXE

Ny stabs- og projektchef

Niels Haar Sørensen, der senest har været centerchef for Plan, Byg og Erhverv i Odsherred Kommune, tiltrådte ved årsskiftet som stabs- og projektchef i Gladsaxe Kommunes by- og miljøforvaltning.

Niels Haar Sørensen er 51 år og cand.merc. med speciale i offentlig administration. Han har tidligere arbejdet i Odense Kommunes pleje- og omsorgsforvaltning, i Direktoratet for FødevareErhverv som fuldmægtig, som rådgiver i ulandsorganisationen Ibis i Guatemala, i Holbæk Kommune, på en række hovedstadshospitaler, og som teknisk chef i Solrød.

Regioner

NORDJYLLAND

Bliver løsgænger efter #metoo

Thomas Hav, der hidtil har repræsenteret Socialdemokratiet i Regionsråd Nordjylland, bliver løsgænger. Det

sker, efter at en kvindelig partifælle har klaget over krænkende mails fra den regionale stemmesluger. Thomas Hav fik ved valget i november 3.887 personlige stemmer, hvilket var næstflest blandt de socialdemokratiske kandidater i Nordjylland. Men partiet har angivelig bedt ham forlade enten regionsrådet eller partiet efter #metoo-afsløringerne.

Selv forklarer han til flere medier, at hans tilbagetrækning skyldtes manglende indflydelse og tillid hos Socialdemokratiet efter valget.

SJÆLLAND

Ny sygehusdirektør fra egne rækker

Region Sjælland gør vicedirektør Ricco Dyhr fra Nykøbing F. Sygehus til direktør sammesteds. Ricco Dyhr er 45 år, kandidat fra RUC og MBA fra Syddansk Universitet og har deltaget i forløb indenfor innovation og offentlig ledelse på blandt andet Berkeley University i USA. Han har tidligere været konstitueret økonomidirektør og koncernsekretariatschef i Region Sjælland og erstatter på Falster Arne Cyron, der i efteråret skiftede til en stilling som ledende overlæge på Amager/Hvidovre Hospital.

Organisationer:

GREATER COPENHAGEN

Rent S-formandskab

Tre socialdemokrater, to danske og en svensk, kommer til at udgøre formandskabet for det erhvervspolitiske partnerskab Greater Copenhagen bestående af regionerne Sjælland, Hovedstaden og Skåne samt de i alt 79 kommuner i samme område.

Det bliver den kommende regionsrådsformand for Region Sjælland, Heino Knudsen (S), der sætter sig i formandsstolen efter sin kollega i Region Skåne, Henrik Fritzon (S).

Henrik Fritzon overtager til gengæld en næstformandspost efter regionsrådsformand Sophie Hæstorp Andersen (S) fra Region Hovedstaden, mens den anden næstformandspost skifter fra Solrød-borgmester Niels Hörup (V) til Københavns overborgmester Frank Jensen (S).

BUSINESS AABENRAA

Direktør bliver fastansat

Den konstituerede direktør for Business Aabenraa, Helle Malene Kjølsten Olsen, fortsætter som direktør. Hun vil som direktør for Business

Aabenraa fokusere på vækst indenfor bygge- og anlægssektoren samt markedsføring af transport- og logistikbranchen. Samtidig vil rekruttering af arbejdskraft også blive prioriteret højt.

KOMMUNERNES LANDSFORENING

Første DF-toppost i KL

Rådmand Jette Skive (DF), Sundhed og Omsorg i Aarhus Kommune, bliver ny formand for KL's Social- og Sundhedsudvalg. Hun overtager posten efter Thomas Adelskov (S), borgmester i Odsherred. Hun bliver dermed den første DF'er på en udvalgsformandspost i KL.

Fødselsdage

20. JANUAR:

70 år

Tidl. Arden-borgmester Arne Toft (S), 70 år.

23. JANUAR:

60 år

Historiker, forfatter og tidl. chefredaktør Bo Lidegaard, 60 år.

25. JANUAR:

60 år

Norddjurs-borgmester, tidl. folketingsmedlem Jan Petersen (S), 60 år.

28. JANUAR:

70 år

Kabinetsssekretær, kammerherre og tidl. rigsadvokat Henning Fode, 70 år.

30. JANUAR:

70 ÅR

Professor i strafferet Jørn Vestergaard, 70 år.

7. FEBRUAR:

80 år

Børneforsker og tidl. folketingsmedlem Erik Sigsgaard, 80 år.

12. FEBRUAR:

60 år

Direktør Karin Verland, Dansk Institut for Menneskerettigheder, 60 år.

50 år

Økonom og forfatter Lisbeth Zornig Andersen, 50 år.

15. FEBRUAR:

40 år

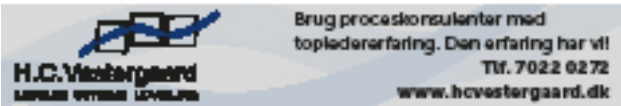
Direktør, tidl. chefjurist Jacob Mchangama, 40 år.

DKNYT

dknyt er først med den seneste udvikling på den kommunal- og landspolitiske dagsorden. Bestil et gratis prøveabonnement på www.dknyt.dk eller ring 46 35 33 43.

Vore konsulenttydelser

- Det nye byråd/udvalg – arven fra det gamle byråd/udvalg
- Udvikling af organisationen, ydelserne og det gode lederskab
- Rekruttering af topchefer, ledere og nøglemedarbejdere
- Studieture for politikere, ledergrupper, chefforeninger m.fl.
- Visions- og strategiprocesser for byråd, udvalg, direktør og ledergrupper
- Det lokale demokrati og aktivt medborgerskab
- Chef-til-leje



Lundgaard Konsulenterne

- Rekruttering af ledere og nøglemedarbejdere
- Visions- og strategiprocesser for den politiske- og administrative ledelse
- Netværksanalyse – vi kan vise hvordan organisationen i virkeligheden arbejder sammen
- Udvikling af ledere og ledergrupper – med eller uden typeprofilværktøjer
- Sparring/coaching med toppolitikere og ledere

www.lundgaard-konsulentama.dk



Af Rune Engelbreth Larsen. Naturen svarer igen

Der er så meget, journalister og politikere ikke ved om natur



Fra valget af basal dansk naturformidling i medierne matches af en journalistisk natur-inkompetence, som rækker vidt, eftersom de dygtige naturjournalister desværre hele tiden bliver færre. Og det betyder tilsvarende, at det naturpolitiske niveau generelt er lavt, og at natur og biodiversitet bliver forbigået politisk igen og igen.

Eksempelvis omtalte stort set alle medier ukritisk Danmarks femte nationalpark, der blev etableret kort før nytår. Hverken medier eller politikere syntes at ane noget om det udhulede danske nationalpark-koncept, der fuldstændig underprioriterer det, som internationalt og historisk er nationalparkernes særkende og omdrejningspunkt: Naturen.

Denne udtalte mangel på indsigt i, hvad der er op og ned, illustreres også til fulde i den natur-historie, der senest har turneret i medierne: Spørgsmålet om, hvorvidt udsætning af bistader med opdrættede honningbier truer vilde bier i vore beskyttede naturområder.

Ukritisk kildeanalyse

Det er en historie, der byder på klassiske fronter, som journalister ellers er vant til at stille skarpt på: Producenter, der vil forsikre omverdenen om deres produkts grønne bæredygtighed i kontrast til en bred vifte af eksperter, der omvendt peger på talrige kritiske studier og anbefaler forsigtighed. Normalt ville man se journalistisk på, hvem der har hvad at vinde ved hvilke udmeldinger, ligesom man gør, når for eksempel bilproducenter eller medicinalvirksomheder påstår ét om deres produkters konsekvenser, mens eksperter påpeger noget andet.

Men fordi det handler om natur, glimrer en afbalanceret og kritisk vægtning ved sit fravær, og problemstillingen bliver let for producenterne at fortælle, så offentligheden sidder tilbage med et skuldertræk.

Ligegyldigheden sejrer

Hvor der i virkelighedens verden er overvældende forskerkonsensus om, at placeringen af millioner af honningbier i vigtige naturområder risikerer at udkonkurrere og fortrænge mange arter af vilde bier og andre bestøvere, bliver dette i nyhedernes virkelighed til noget ubetydeligt søndagsfyld om på-den-ene-side-og-på-den-anden-side ... So who cares?



Modsat hvad mange journalister og politikere tror, kommer det ikke ud på et, om en bi lever vildt eller som flittig honningproducent for mennesker, påpeger kronikøren.

Foto: Reinhard Eisele/Scanpix

'Forskere strides om bier', lød overskriften, der ramte medierne i begyndelsen af januar. Man fandt nemlig én forsker, som ikke var særlig bekymret over, at millioner af honningbier sendes på vingerne fra et utal af bistader i beskyttede naturområder, der ellers er levesteder for mange forskellige vilde bier, hvoraf adskillige arter i forvejen er presset til randen af national udryddelse.

I nyhedshistorien er den ubekymrede forsker i alliance med Danmarks Biavlerforening således vægtet imod én kritisk forsker til trods for, at det er den kritiske forsker, der repræsenterer den store og veldokumenterede konsensus.

Forskere maner til forsigtighed

Sådanne misvisende skævheder optræder kun upåtaget, når det er natur og biodiversitet, der er temaet. For who cares?

Så sent som i november 2017 offentliggjorde en stribet danske forskere ellers en konsensusbetænkning om truslerne mod de vilde bier og fastslog blandt andet, at: "Honningbier lever ofte af samme fødekilder som de vilde bier, så potentielt kan der opstå konkurrence, hvor føderessourcerne er begrænsede i forhold til antallet af bier."

Derfor lød forskernes anbefaling ifølge Altin-

get.dk: "Eftersom honningbiavl ikke kan begrundes med fordele for de vilde arter af planter og dyr, men kan have ulemper for disse, så tilsiger forsigtighedsprincippet, at biavl undgås i områder, der er særligt disponeret til natur."

Månedens efter offentliggjorde udenlandske forskere det systematiske review 'Har husdyrbier negative effekter på vilde bier?'. Baseret på ikke mindre end 147 forskellige studier når de frem til at 'støtte brugen af forsigtighedsprincippet' i overensstemmelse med anbefalingen fra de danske forskeres konsensusartikel.

Biavlerne sætter dagsordenen

Det er veldokumenteret, at der kan forekomme konkurrence mellem udsatte honningbier og naturens vilde bier. Alligevel bliver denne kendsgerning ubalanceret til noget i retning af 2:1 i honningproducenternes favør. Talsmand for Danmarks Biavlerforening Ole Kilpinen får sågar nyhedshistoriens sidste ord: "Det kan være et problem ganske få steder. Men de allerstørste problemer for både honningbier og vilde bier er pesticider og manglende fødegrundlag."

Ikke ét kritisk modspørgsmål. Selvom han ikke forholder sig til den overvældende forskerkonsensus, men i stedet flytter fokus ved at opremse andre problemer, hvilket imidlertid upåagtet leverer endnu et godt argument for at undlade ethvert bistade i beskyttede naturområder, idet der netop i forvejen er andre trusler mod de trængte bestøvere.

Helt ude på overdrevet var også en overskrift i Landbrugsavisen dagen efter. Her sætter Danmarks Biavlerforening uimodsagt og uddokumenteret sin egen dagsorden med denne ildevarslende udtalelse: "Hvis ikke heksejag-

ten mod honningbierne stopper, risikerer vi i Danmark at øge manglen på bestøvning."

Vilde bier er de jagede

Mikrofonholderne gjorde intet for at indvende, at der selvsagt ikke kan være tale om nogen 'heksejagt', eftersom der er milliarder af honningbier i Danmark, og eftersom antallet af bistader i naturområder stiger voldsomt. Det er også forkert, at honningbier skulle være nødvendige for vilde planters bestøvning i naturområder. Det klarer de vilde bestøvere selv, hvis de vel at mærke får plads.

Den eneste jagt er jagten på fødekilder, hvor millioner af honningbier risikerer at bortjage vilde bier.

Honning kan alle lide, og alle forstår vigtigheden og nytten af honningbier på landet og i byen, i private haver og hos professionelle udenfor de beskyttede naturområder. Men honningbier er slet ikke naturligt forekommende i det kolossale antal, de udgør som led i et effektivt produktionsdesign.

Har man svært ved at forstå det, kunne man begynde med at spørge flere af de eksperter, der kender forskningens konsensus på området.

Men dét kræver selvfølgelig, at natur bliver et emne, medierne tager lige så alvorligt som alle mulige andre emner.

Rune Engelbreth Larsen er idéhistoriker og forfatter.

"... fordi det handler om natur, glimrer en afbalanceret og kritisk vægtning ved sit fravær, og problemstillingen bliver let for producenterne at fortælle, så offentligheden sidder tilbage med et skuldertræk..."