

Borgmesteren vender hesten i vadestedet

Af Thorkil Molly-Søholm, Kristian Dahl, Kim Martin Nielsen & Rasmus Thy Grøn

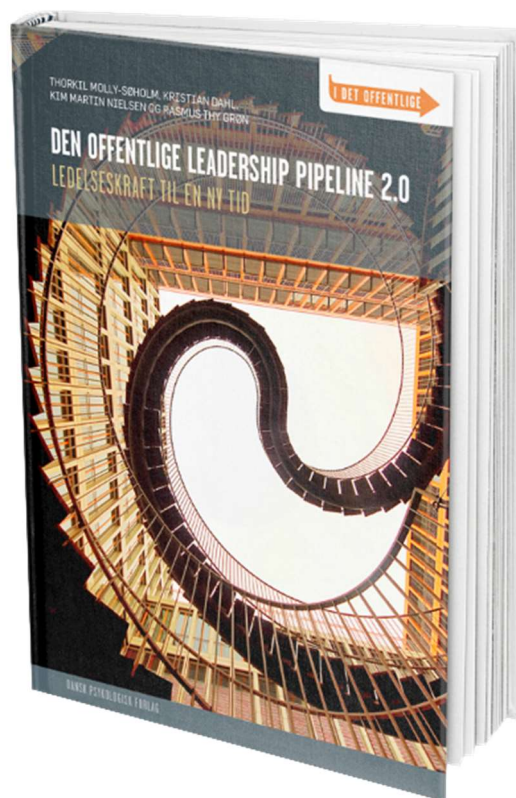
De dårlige nyheder står i kø på eftermiddagens økonomiudvalgsmøde. Én af kommunens største industrivirksomheder har valgt at lukke sin lokale afdeling, og inden for de næste par måneder vil 300 arbejdspladser forsvinde fra kommunen, der i forvejen kæmper for at holde på både sine borgere og de større arbejdspladser. Samtidig har kommunen netop modtaget 200 nye flygtninge. Økonomidirektøren gør status: "Vi må gå i gang med grønthøsteren. Det har vi prøvet før, men denne gang skal vi lægge 200 nye flygtninge og 300 færre arbejdspladser ind i regnestykket, og samtidig er der omprioriteringsbidraget. Det bliver en 4 procents besparelse på hvert fagområde".

En af politikerne udbryder i frustration: "Denne gang skærer vi sgu ikke ind til benet, men i benet. Vi har jo ingen mulighed for at føre politik, men er bare spændt for en afviklingsforretning".

Borgmesteren ser her sit stikord: "Er besparelser virkelig det eneste, vi kan foreslå?" Han kigger rundt i kredsen: "Vi må gå andre veje og ind i nye løsninger, for det her er vores nye virkelighed. Vores problemer bliver ikke mindre, vi får tværtimod flere, og de bliver sværere at håndtere. Staten giver os ikke flere ressourcer – tværtimod. Samtidigt vil borgerne ikke stille sig tilfredse med ringere service. Så stemmer de ikke på os til næste valg. I den her situation hjælper det ikke at sætte turbo på gamle velkendte løsningsmetoder, vi er simpelthen nødt til at tænke nyt".

Den indtrængende tale virker. Mødet ender med en fælles beslutning om at gå helt nye veje i et fælles strategiarbejde, og politikerne giver håndslag på, at de vil bakke op.

Ny strategi – "Nye veje til velfærd sammen", De efterfølgende to måneder driver direktionen og økonomiudvalget en intensiv strategiproces, som involverer de øvrige udvalg. For



målet er at finde en langsigtet løsning på udfordringen: Hvordan kan vi fremadrettet skabe velfærd med stadigt færre ressourcer? Svaret bliver nedfældet i strategien "Nye veje til velfærd sammen", som består af fire overordnede indsatsområder:

1. Fællesskab: Alle borgere er værdiskabende, og vi skaber velfærd sammen. Velfærd er ikke kun en opgave for kommunen.

2. Ordentlighed: Vi har styr på tingene, og der kan ikke sættes en finger på vores arbejde som myndighed.

3. Effektivt: Vi finder hele tiden nye måder at gøre tingene mere effektivt på, og vi gør det, der virker bedst – farvel til den privatpraktiserende medarbejder.

4. Robusthed: Vi inspirerer og giver plads til stærke og selvhjulpne lokalsamfund.

Strategien anviser groft sagt en udvikling for kommunen, hvor organisationen på den ene side skal gøre det, man plejer, endnu bedre (effektivisere og agere som myndighed) og på den anden side skal organisationen skrue op for helt nye måder at løse opgaverne på - sammen med borgerne (Fællesskab og samskabelse) eller vha. Borgernes selvhjulpenhed (Robusthed).

Nu ligger bolden hos direktionen. Kommunaldirektøren Jesper forklarer opgaven således: "Vi har vundet tid og skaffet politisk opbakning til at gøre tingene anderledes. Nu er det altafgørende, at vi leverer resultater, og at vores løsninger ikke ligner noget, politikerne har set før".

Hver direktør laver en konkret plan for implementeringen af strategien. Overvejelserne munder ud i én og samme konklusion: Vi skal hurtigt lave så store budgetbesparelser på de enkelte områder som muligt. Miljø- og teknikdirektøren Kurt forklarer logikken i manøveren til sine chefer: "Hvis vi skal have frihed til at eksperimentere og igangsætte nye tiltag, der skal virke på længere sigt, så må vi have luft i budgettet. Næste valg ligger tre år fremme i tiden, så vi har et vindue nu. Besparelserne vil uden tvivl være upopulære. Kunsten for os består i at få politikerne til at tro på, at vi med den nye strategi, og især de nye Fællesskabs- og Robustheds-strategier, kan skabe resultater på den lange bane, der genopretter deres image i befolkningen. Hvis ikke vi kan det, så er vi færdige".

Sparekniven rammer skoleområdet

På skoleområdet ser skolechefen, Ole, situationen præcis ligesom Kurt. Han anbefaler – med udgangspunkt i strategierne "Effektivitet" og "Fællesskab"- en række initiativer på skoleområdet: Fire skoler lukkes ned og de traditionelle SFO- og børnepasningsordninger nedlægges og skal i stedet varetages af de frivillige foreninger; dvs. sportsklubberne, spejderne m.m.

I nært samspil med udvalgsformanden for børne- og ungeudvalget og borgmesteren bliver der sikret politisk flertal i byrådet. Endvidere lykkes det gennem intensivt politisk håndværk at få hele Børne- og ungeudvalget til at bakke op om forslaget.

De frivillige organisationer reagerer med stor modvilje mod deres nye rolle som børnepasningsinstitutioner. Efter en lang og sej forhandling indvilliger de dog på betingelse af, at de får en håndfuld pædagogstillinger, indkøbt nye materialer og får lovet en tiltrængt renovering af deres skrantende faciliteter. Da opbakningen i byrådet og aftalerne med foreningerne således er sikret, bliver der ikke brugt mange kræfter på traditionelle høringsmøder med borgerne. Dog afholdes et enkelt åbent borgermøde om forandringerne. Overskriften på invitationen lyder: "Sammen finder vi nye veje til en god skole – dialog om fremtiden".

Dialog på kogepunktet

Østerby Hal er proppet til bristepunktet. Da borgmesteren ankommer og ser skilte med sloganet "I ødelægger vores lokalsamfund", ved han, at det ikke kommer til at gå stille for sig.

Luften i salen er tyk af vrede. De politikere og embedsmænd, der rammesætter arrangementet, bliver flere gange afbrudt af buh-råb. Da der bliver inviteret til spørgsmål fra salen, rejser en mand sig op:

"Mit navn er Lars Hansen, og jeg er alene med min datter. Med det nye forslag kan vores hverdag ikke længere hænge sammen. Min datter har fået én times transporttid mere til skole hver dag. Jeg er frivillig i fodboldklubben, og bliver derfor sat til at passe børnene efter skoletid. Og som om det ikke er nok, så har jeg lige bygget nyt hus i Østerby, som nu taber en masse værdi, fordi den lokale skole lukker. Hvordan kan I kalde dette "en ny fælles måde at skabe velfærd på?". Borgmesteren replicerer hurtigt: "Tak for det Lars. Vi skal skabe bæredygtige løsninger hele vejen rundt. Ingen skal have levevilkår, der er umulige. Vi skal hjælpe hinanden her".

Efter mødet drøfter udvalgsformanden, skolechefen og borgmesteren reaktionerne på mødet. Mens udvalgsformanden og embedsmændene synes, at det efter omstændighederne gik meget godt, er borgmesteren bekymret: "Lars har jo ret! I princippet har vi bare bokset det her igennem med rå magt. Vi har slet ikke gjort det i overensstemmelse med de værdier, som vi vil udvikle kommunen og lokalsamfundet ud fra. Det må ikke ske igen. Vi er nødt til hurtigt at få etableret en respektfuld og inddragende tilgang til borgerne. Skolechefen forsøger at forsikre borgmesteren om, at alt er gjort lige efter bogen: "Vi har altså 'Ordentligheden' på plads her. Der vil nok komme en del klager og forespørgsler på aktindsigt, men rent forvaltningsmæssigt kan der ikke sættes en finger på fremgangsmåden".

Borgmesteren Jørgen - Den politiske lederrolle i OLP 2.0

Hvad er det vigtigt, at en borgmester som Jørgen er i stand til at gøre, når situationen er fastlåst og ingen kan se, hvordan det skal lykkes at levere rimelige velfærds løsninger, når ressourcerne er i bund?

I Den Offentlige Leadership Pipeline 2.0 ses den politiske lederrolle som vist i figuren til højre

Jørgen viser en række af de kvaliteter, der er særegne og nødvendige for at lykkes som politisk leder:

Han læser situationen dygtigt ud fra en politisk optik og ser her klart, at han på den ene side skal lykkes i det politiske landskab i kommunen og skabe en koalition blandt politikerne i byrådet og cheferne i organisationen for at gå nye veje. På den anden side skal han være fanebærer for en ny strategisk proces, der går på tværs af alle de politiske udvalg og som rækker ud til, involverer, skaber forståelse og medejerskab hos lokalsamfundets aktører.

Efterfølgende lykkes han da også med at formulere og kommunikere politikker og strategier, der giver en ny retning for kommunens udvikling, og han skaber en stærk politisk opbakning i byrådet til den nye retning igennem at være synligt kommunikerende og sammenhængsskabende for både kommunens ledere og politikere.



POLITISK LEDER

Din grundrolle fordrer, at du med afsæt i din politiske overbevisning og loven forsøger at skabe det bedst mulige samfund igennem din organisation. Du agerer på dine vælgers vegne og arbejder for at veksle dit mandat til størst mulig indflydelse på samfundet.

Du er ansvarlig for følgende grundresultater:

- At dine vælgers interesser fremmes.
- At din politik og mærkesager vedtages i det omfang det politiske landskab åbner mulighed for flertal for det.
- At din organisation har en klar vision for dine politiske mål og reelt slutimplementerer det politisk vedtagne.
- At din organisation bevarer legitimitet.
- At din organisation udnytter mulighederne for at redesigne velfærdsopgaveløsningen til en tid med faldende ressourcer og øgede borgerforventninger.
- At din organisation udnytter mulighederne for at øge produktiviteten.
- At din organisation løser opgaverne i en helhedsorienteret sammenhæng med andre offentlige organisationer.

Jørgen stiller også de rigtige spørgsmål og udfordrer forvaltningsbureaukratiet til at redesigne velfærdsopgaveløsningen i mødet med de hårde sparekrav og ekstraopgaver, der er pålagt kommunen. Det gør han først på økonomiudvalgs mødet, hvor han udviser mod til at markere behovet for en radikalt anderledes og innovativ tilgang til den aktuelle situation, og sidenhen på borgermødet, hvor han tager borgernes perspektiv, og bruger det til at udfordre den del af forvaltningslogikken, som til siger, at så længe forvaltningsloven er overholdt, så kan borgerne ikke klage. Her er Jør-

gen optaget af, at borgerperspektivet (repræsenteret ved Lars Hansen) bliver imødekommet. Jørgen er tydeligt optaget af om visionerne opleves som meningsfulde af borgerne, og om de har tillid til forvaltningen. Samtidigt er han ambitiøs på vegne af borgerne og øger kravene til, hvad de kan bidrage med i lokalsamfundet.

Set ud fra OLP 2.0 teoriens forståelse af den politiske lederrolle er de eneste kritikpunkter af Jørgen, at han først lidt sent i processen får nok fokus på den rigtige værdibaserede tilgang til borgerne, samt at han og kommunen ikke er orienteret imod at afsøge resten af den offentlige sektors arbejde med at udvikle gode erfaringer og løsninger på de samme typer af problemer.

Dette er et udsnit af kapitel 5 i Den Offentlig Leadership Pipeline 2.0. Læs mere, når bogen udkommer i marts 2018 og forudbestil allerede nu hos Julie Lykke Andersen på jla@lead.eu

