



06JUNI
JESPER HOSBOND JENSEN

Hvem er Jesper?

Denne måneds interview til Ledelsesalmanakken er med Jesper Hosbond Jensen, der er kommunaldirektør i Syddjurs Kommune. Jesper Hosbond Jensen begyndte som kommunaldirektør i kommunen i februar 2014. Før det var han forvaltningsdirektør i Thisted Kommune inde for områder som social, beskæftigelse, sundhed, kultur, erhverv, uddannelse og borgerservice samt stabsfunktioner som HR og personale. Tillige har han været arbejdsmarkedschef i Ikast Kommune, og derimellem var han kontorchef i Forsvaret. Jesper er uddannet inden for statskundskab fra Aalborg Universitet, og han har også været Ph.d.-studerende og undervist ved Aalborg Universitet.

Syddjurs Kommune har over 42.000 borgere og dækker et areal på næsten 700 km². I kommunen er der flere hovedbyer, men måske mest kendt er Ebeltøft, hvor kommunen har hovedadresse. Der er, pga. kommunens geografiske størrelse, administrationsbygninger i Ebeltøft og Hornslet. Dette for at sikre nærhed og velfærd til kommunens borgere. Syddjurs Kommune har ca. 3.400 fastansatte medarbejdere. Byrådet består af 27 politikere og det er ledet af en socialdemokratisk borgmester, der også er øverste daglige leder af Syddjurs Kommune.

Strategisk ledelse er at sætte sig selv i spil

Med et smil om munden starter Jesper med at sige, at man nemt kan forledes til at tro, at strategisk ledelse handler om excellence i at skabe resultater. Men i højere grad handler strategisk ledelse for ham om at skabe engagement, ambitioner og motivation i organisationen. I strategisk ledelse er det ikke mindst det personlige lederskab, der sættes i spil. Heri er der et dilemma, fordi ens tro, "synsninger" og grundlæggende antagelser bliver sat i spil i ledelsesopgaven. Lige så vel som at du som leder bidrager med dit personlige touch ind i det strategiske lederskab, lige så vel påvirkes du også som person af at arbejde med strategisk ledelse. Der er et personligt "connect", fordi du nødvendigvis driver det strategiske ud fra dine værdier som person.



"Men i højere grad handler strategisk ledelse for ham om at skabe engagement, ambitioner og motivation i organisationen."

Syddjurs Kommune er en kompleks organisation med en meget stor bredde i sine velfærdsopgaver (skole, familie, sundhed, miljø, natur, ældrepleje, kultur, beskæftigelse, veje, borgerservice, teknik, miljø, mobilitet etc.). En kommune er altså en stor organisation, der er meget tæt på virksomheder og især borgerne, og samtidig er drevet af borgerne i form af valgte politikere. En kommune dækker alle velfærdsområder og er nærmest et konglomerat af virksomheder eller et konglomerat af områder, der leverer indsatser og ydelser overfor borgere og virksomheder. Til en vis grad er de sammenhængende, og Syddjurs Kommune arbejder eksempelvis med en koncernbetragtning, men det betyder ikke, at alt er ensartet eller på nydansk: alignet. Det betyder, at der er forskel på virksomhedskultur eller områdekultur, og den forskel ser du selvfølgelig på tværs af børne- og læringsområdet, sundheds- og naturområdet, teknik- og miljøområdet. Jesper siger: *”Jeg har som topchef i den her kommune og sammen med den øvrige direktion og flere andre aktører været med til at sætte retning på en udviklingssti, man skal tilslutte sig, men som også efterlader et rum til lokal og personlig prægning”*. Jesper nævner her koblingen mellem strategisk ledelse og faglig udvikling, hvor den strategiske retning og ramme giver et relativt stort rum for faglig udvikling, fordi de fagprofessionelle selv kan udforske, hvordan retningen og rammen for dem giver mest værdi. Og det oplever Jesper har været vigtigt, fordi én løsning ikke nødvendigvis passer godt til alle. Individuelle og situationstilpassede løsninger skal gøres mulige inden for samme ramme, inden for samme hovedbegreb og -linje. Jesper siger: *”Topledelsens ansvar er for mig, at anlægge hovedvejen, gøre det muligt at etablere stikveje og så facilitere, at der er et godt møde imellem hoved- og biveje hele tiden, og at man tør udfordre hinanden”*. Derfor skal topledelsen sætte retning og arbejde med følgeskabet, samtidig med at de sætter sig selv i spil. Det kræver en vis form for responsivitet, lydhørhed og møde med de forskellige aktiviteter.



”Topledelsens ansvar er for mig, at anlægge hovedvejen, gøre det muligt at etablere stikveje og så facilitere, at der er et godt møde imellem hoved- og biveje hele tiden, og at man tør udfordre hinanden.”

Strategisk ledelse i et offensivt samspil

”De strategiske ambitioner kommer vildt mange steder fra i Syddjurs Kommune. Syddjurs Kommune har en offensiv



”Politikerne forventer sådan set, at vi både udfordrer og understøtter dem.”

direktion, der er opspillende til det politiske niveau. Og det bruger kommunen til at sætte ting til politisk diskussion, og vores værdier i administrationen er, at vi skal spille politikerne gode, men vi kan godt holde til, at vi spiller en bold op til politikerne, de synes er træls. Hvis de så smider den tilbage i hovedet på os, så spiller vi den selvfølgelig ikke op igen, men politikerne forventer sådan set, at vi både udfordrer og understøtter dem.”



”Direktionen er jo ikke derfra idéerne kommer.”

Jesper betragter det som et privilegium, at man i Syddjurs Kommune har en bestyrelse, der både vil udfordres og understøttes af deres organisation, herunder især deres direktion. Men, siger Jesper: *”Direktionen er jo ikke derfra idéerne kommer. De idéer, vi også forholder os til, det er jo i høj grad andres idéer, og de kommer fra politikerne og fra vores organisation. Som direktion er vi med til at facilitere et miljø, hvori der kan skabes idéer og skabes udviklingsdagsorden, og vi har som direktion en holdning til at kvalificere de ting, der kommer frem.”* Heri ser Jesper, at direktionen har en oversætter- og perspektivrolle op imod det politiske, og heri skal de være bindeled imellem driften og det politiske ved at sørge for de gode møder imellem dem. Den oversættelse er også engang imellem at være mediator mellem i udgangspunktet uforenelige størrelser, når der eksempelvis både er driftspres og politisk pres for udvikling på samme tid. Så skal direktionen kunne prioritere ressourcer og retning. Derfor har direktionen også en meget proaktiv rolle op mod den politiske dagsordenssættelse og ud i organisationen. Det betyder også, siger Jesper: *”At med den indflydelse og det rum for indflydelse, og den evne til at eksekvere, der følger med det at være direktion, der følger også et stort ansvar for at få organisationen med og herunder også den politiske del af organisationen, fordi, hvis de ikke længere har tillid til os, så skifter de os bare ud.”*

Ifølge Jesper er det centrale her, at direktionens opspil til det politiske er båret af nogle værdier, holdninger og en viden, der skal kunne forklares og forsvares. Det er, hvad man bliver målt på som direktion, både på det politiske niveau og ude i



”Det er ikke vigtigt, om det er Jesper’s idé eller hans to direktionskollegers idé, men det vigtige ligger i, hvordan direktionen er i stand til at bærer idéer rundt i organisationen.”

organisationen og i omgivelserne. Det er ikke vigtigt, om det er Jesper’s idé eller hans to direktionskollegers idé, men det vigtige ligger i, hvordan direktionen er i stand til at bære idéer rundt i organisationen.

Velfærd i spændingen mellem ressourcer og behov

I Syddjurs Kommune såvel som i alle andre kommuner, så er velfærdsopgaven udspændt mellem to modsatsrettede logikker, nemlig ressourcer og behov. Der opleves en stadig større stigning i behovet for velfærd, eksempelvis pga. demografisk udvikling, samtidig med at der er færre eller konstante midler til dette øgede velfærdsbehov. *”Her er det vigtigt at huske på,” siger Jesper, ”at Syddjurs Kommune ikke bare er en velfærdsleverandør, men at kommunen også er en medskaber af velfærds løsninger. Syddjurs Kommune har en bred forståelse for, hvad velfærd er lige fra rent drikkevand til læring, men kigger man ned i de klassiske velfærdsområder, eksempelvis omsorg, beskæftigelse, erhverv o.lign., så kan man se en ganske betydelig forandring i, hvor mange borgere, vi skal betjene. Et klassisk eksempel er skoleområdet, hvor der kan komme færre eller flere børn, og her skal vi kunne tilpasse kapaciteten uden at ændre serviceniveauet. Så hvis serviceniveauet alt andet lige holdes konstant, så oplever vi et pres på vores muligheder for at levere, og det er et af de steder, vi er klemmt i øjeblikket. Derfor har vi en diskussion med vores fagprofessionelle, lærere, pædagoger, sygeplejersker, sosu’erne m.fl. om, at vi er nødt til at gentænke måden, vi løser opgaven på, fordi det ikke er givet, at vi får flere penge til at løse opgaven på. Så vi er nødt til at tænke smartere. Altså hvis vi skal løbe længere på literen, så skal vi gentænke opgaveløsningen. Så der er noget, vi kan lade være med at gøre, eller andre og bedre måder vi kan opnå resultaterne på? Og resultater skabes ikke nødvendigvis gennem de visiterede timer, men hvad de timer går til og, hvad der opnås!”*

Resultatskabelse skal ind i et borgerperspektiv – det er noget af det allermest afgørende i mødet med de fagprofessionelle. Det er også her, dilemmaerne ligger, fordi der kan være en tendens til at bestyrelsesmedlemmerne er meget ressource-



”Det er ikke nødvendigvis givet, at flere penge er lig med højere kvalitet.”

styrede, når de kigger på et givent velfærdsområde og, hvor mange penge vi bruger på det. Heri ligger en udfordring, fordi vi hurtig kan komme til den konklusion, at jo flere penge, vi bruger, jo bedre bliver det, men det er ikke nødvendigvis givet, at flere penge er lig med højere kvalitet.

Udvikling gennem de fagprofessionelle

Det er vigtigt, at man får engageret de fagprofessionelle i ovennævnte problemstilling. I Syddjurs Kommune arbejdes der langsigtet, så de fagprofessionelle får et længere tidsrum til at kigge ned i eget faglige område for at se, hvordan man kan løse enten en beløbsmæssig eller emnemæssig udfordring. Eksempelvis på sundheds- og ældreområdet, hvor man over et par år skal finde forbedringspotentiale på kr. 30 mio. hvert år. Her skal de sætte nogle forskellige ting i spil, lave en bred involvering og sørge for, at der er et politisk ejerskab til det. Det er typisk sådan, siger Jesper, de i Syddjurs arbejder på at engagere de fagprofessionelle i at udvikle velfærdsområderne.

”Samtidig sætter vi forskellige udviklingsforløb i gang for vores ledere og medarbejdere, så de endnu bedre er klædt på til medskabelse. Og videre at udvise en form for forventning om, at de når i mål. Og når de i mål, så overveje om de er klar til mere end det”. Videre siger Jesper: ”Det med at adressere en udviklingsdagsorden og, hvor vi skal hen samtidig med at vi skal acceptere, at ting nogle gange tager nogle snørklede veje, og de kan jo være rigtige. Og her kan direktionen og koncernledelsen jo ikke sidde og være alt for faste i kødet på om det ene er mere rigtigt end det andet. Så det med at turde sætte en retning, se hvad der sker og så følge det sammen med deltagerne, det tror jeg er vores opskrift.”



”Folk kan innovere meget under pres, men de innoverer mere, hvis de er trygge.”

Jesper oplever, at det er vigtigt at forstå, hvordan indsatser, udfordringer og dilemmaer har indflydelse på faglig ledelse, strategisk ledelse, med-ledelse, samskabelse mv.. Alle de her områder løber sammen som bække ind i eksempelvis en udfordring med at finde nogle penge på et område, og det får enorm stor betydning for, hvordan forløbet faktisk forløber



”det at være i tvivl og tage fejl, det synes jeg har gjort mit lederskab meget stærkere.”

- altså om det foregår i god ro og orden. *”Folk kan innovere meget under pres, men de innoverer mere, hvis de er trygge”,* siger Jesper. *”Og det synes jeg egentlig, at vi er gode til ved at sætte en dagsorden og et mål, der betyder, at du er nødt til at forlade det, du er vant til, men samtidig er du også nysgerrig på, at finde ud af, hvor langt du kan komme, fordi du gør det sammen med nogen, der tænker ”Hej, kunne vi gøre det sådan her?”. Og den strategisk ledelse handler ikke om at gå for langt ind i, hvad der skal prioriteres og detaljen omkring det, men turde sætte nogle mål, der skaber plads og samlet folk omkring udviklingen af løsningerne”,* uddyber Jesper. Og det kan være vanskeligt, medgiver Jesper, at holde sig på afstand, fordi det er bøvlet og besværligt. Men det afgørende er jo ikke, hvad man bidrager med, men hvad der kommer frem i en proces, hvor der er et stort og bredt ejerskab og ønske om faktisk at levere. Jesper siger med klar røst: *”Og uanset egen opfattelse, så er der rigtig, rigtig mange faglige kolleger derude, der er meget, meget dygtige til det, de gør, og væsentligt grad dygtigere end mig og mine kolleger i topledelsen. Vores opgave er at få bragt vores faglige kolleger godt i spil!”*

Kulturens rolle

Kultur og strategi er for Jesper lidt ligesom Ying og Yang, hvor organisationskultur er udtryk for noget både individuelt og noget kollektivt, noget fælles og noget personligt. Udgangspunktet er, at organisationer dannes af mennesker, og de relationer de indgår. Der er noget, der binder os sammen. Jesper fortæller, at der i Syddjurs Kommune er et værdisæt og et Leder- og medarbejdergrundlag. Han uddyber: *”Kernen af vores ledelses- og medarbejdergrundlag er, at der står det, man kan kalde et fælles resultatansvar. Uanset om man er kommunaldirektør eller elev i vores elevsekretariat, så har vi hver især fra vores position og perspektiv et ansvar for at fortsætte med det, vi gør, hvis det giver mening. Og oplever man at det kunne være bedre, så skal man selv gøre noget ved det. Det er altså vigtigt, at møde hinanden med den forventning om, at man går op i det, man laver og tager ansvaret på sig, og samtidig også lytter nysgerrigt, hvis andre siger: ”Kunne vi overveje at...?”.* Det er for Jesper udtryk for en virksomheds- og organisationskultur, hvor man sætter opgaven, fagligheden, de smarte, ikke nødvendigvis de nemme løsninger, men de gode løsninger



”Det er altså vigtigt, at møde hinanden med den forventning, at man går op i det, man laver.”

højt og møder hinanden som bærere af det.

I Syddjurs Kommune er der mange forskellige velfærdsområder med hver sine organisationskulturer, der ikke bare kan være forskellige, men samtidig afhængige af hinanden. Det er vigtigt for driften, men selvfølgelig kan det også være forstyrrende. Jesper oplever dog ikke, at den højere grad af afhængighed på tværs af forskellighederne skaber mere konflikt, men at der faktisk opstår flere fællesskaber. Jesper kommer med et eksempel om digitalisering, der er iboende alle områderne. Om du taler sensorteknologien inden for sundhed, undervisning og de pædagogiske læringsrum osv., så er det en agenda alle steder. Det gør, at teknologi og fag smelter sammen, og det betyder, at evnen til at kunne arbejde med de forskellige fags forskellige teknologier, bliver mere og mere vigtigt. Her oplever Jesper, at de store velfærdsområder kigger meget mere ind på hinanden med nysgerrighed, fordi det at arbejde med nye teknologiske løsninger et sted ansporer til udvikling et andet sted, og på den måde bliver fagområder bragt mere sammen. *”Uanset om du er sygeplejerske eller lærer, så bliver det at kunne arbejde med teknologi for at udvikle kerneopgaven en forudsætning i fremtiden, og desto mere, hvis du bliver leder i det. Uanset fagfelter, så kommer de til at arbejde ind i de samme udviklingsfelter”*, slutter Jesper Høsbond Jensen.



”Uanset om du er sygeplejerske eller lærer, så bliver det at kunne arbejde med teknologi for at udvikle kerneopgaven en forudsætning i fremtiden.”