



Regionsråd skal have udsyn og mod

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

De kommende regionsråd får enorme muligheder. De 41 medlemmer skal arbejde med konkrete og klart formulerede visioner. De skal arbejde med konkrete og klart formulerede værdier. Jo mere, de gør det, jo mere respekterede vil de blive. Jo mindre, de gør det, jo mindre fodfæste vil de få. Så de er i meget høj grad selv med til at bestemme, hvordan borgerne vil opfatte og respektere dem, skriver professor ved Handelshøjskolen i Århus, Steen Hildebrandt, i denne analyse om ledelse i de nye regioner.

De nye regionsråd er topledelse for de nye store regioner. Hvis de er gode, får de en masse muligheder og synergifordele ud af det. Er de gode, så vil de nye regionsråd også allerede fra dag 1 tage fat på kreative og bevidste bestræbelser på at udvikle langsigtede visioner for de nye regioner. Men er de dårlige, vil de benytte lejligheden til at udkæmpe en masse små territoriekampe og sende regningen videre til nuværende og kommende skatteborgere. Og er de dårlige, så vil de nye medlemmer af regionsrådene føre enkeltsager, blande sig i det enkelte sogns specifikke spørgsmål, træde frem på TV og forsvare fru Sonja Petersen, som står i kø til en indlæggelse på Viborg Sygehus og positionere sig i små segmenter og føre enkeltsager.

De eneste, der kan bestemme det, er de mennesker, der vælges, samt de retningslinier og principper, der bliver givet til dem ovenfra eller nedefra.

For politiske topledelse har man til at tænke i helheder og til at tænke langsigtet. Til at tænke i dele, fag, grupper og enkeltsager har man ansatte medarbejdere og ledere på andre niveauer. Og til at tænke og handle kortsigtet har man ligeledes medarbejdere og ansatte ledere.

Kravene er ændret drastisk

De nye storregioner bliver dannet på et tidspunkt i Danmarks historie, hvor dansk erhvervsliv og offentlig serviceproduktion bevæger sig med kæmpeskridt frem mod en ny tilstand. Kravene og forventningerne til begge sektorer ændres drastisk. De teknologiske muligheder for udvikling og produktion af allehånde former for service og produkter udvikles.

Skal man karakterisere udviklingen kort, kan man dele den op i tre etaper:

Vi er gået fra en situation i begyndelsen af forrige århundrede, hvor Danmarks velfærd i udpræget grad var afhængig af mennesker og menneskers virke.

Anden etape var situationen gennem forrige århundrede - kulminerende i 1970' og 1980'erne - hvor dansk velfærd i meget høj grad var afhængig af den industrielle virksomheds produktion af store mængder af ensartede produkter ud fra devisen: mere af det samme.

Vi er nu nået frem til en situation i dag, som vi kalder vidensamfundet. Det er karakteriseret ved, at dansk velfærd, hvad det så end skal være, i stadig stigende grad er og vil være afhængig af mennesker - og teknologi.

Leve af mennesker

Det betyder ikke, at der ikke skal finde fysisk produktion sted i Danmark. For det skal der. Men det betyder, at der i stadig ringere omfang skal produceres mange ensartede og simple produkter i Danmark, og i stedet skal der udvikles og produceres produkter og ydelser med stadig mere videndindhold.

Det er i denne situation, at de fem nye storregioner bliver dannet. Jo mere, man kan holde fast i dette fundamentale udgangspunkt, desto mere slagkraftigt og virkningsfuldt vil man ledelsesmæssigt kunne arbejde med udvikling af de nye storregioner, som - i parentes bemærket - slet ikke er så store endda, hvis vi ser os om i verden. De nye storregioner skal leve af mennesker og menneskers kreative, innovative og lærende evner rundt om i regionen og, selvfølgelig, på tværs af regioner.

Vi skal anstrenge os

Dansk velfærd er ingen selvfølge. Velfærd for den enkelte region og virksomhed er ingen selvfølge. Mange danskere, måske langt de fleste, har en grundfæstet opfattelse af og tro på, at vi danskere er født til at være på samfundets og verdens solside. Vi vil altid have det materielt, følelsesmæssigt og socialt godt. Min tolkning af verdens gang er, at sådan behøver det ikke at være.

Vi skal anstrenge os. I forrige århundredes begyndelse afgang dansk velfærd af, at det danske samfund lagde sig i selen, tog sig sammen og gjorde en lang række helt nye ting. Og gjorde mange ting på nye måder.

Vi forvandlede det gamle landbrugs- og håndværkssamfund til et industrisamfund i verdensklasse. Det skete langsomt og hele vejen op gennem 1900-tallet. Men det tog i særlig grad fart fra 1960'erne og frem til 1990'erne.

I dag er Danmarks situation, globalt og eksistentielt, forandret radikalt, og vi skal igen lægge os alvorligt i selen. Tænke og gøre noget helt nyt.

Vi skal forvandle det danske samfund til et kompetencemiljø i verdensklasse, til et videnssamfund i verdensklasse, til et samfund, hvor vi værdsætter og arbejder med udvikling af en lang række kompetencer hos mennesker, virksomheder, regioner og kommuner. Vi skal satse på mennesker.

Banebrydende

Regionerne skal derfor satse på mennesker og menneskers dannelse, kompetencer og udvikling. Regionerne skal gå foran med nytænkning, når det drejer sig om regionernes egen indretning og ledelse.

Hele denne proces vil være bestemmende for, hvilken succes regionerne vil få.

Intet er lettere end at køre videre i de spor og med de erhvervsmæssige og uddannelsesmæssige kasser og opdelinger, der allerede nu eksisterer. Ja, man kan sige, at der skal ret meget til for at ændre dette.

Det bør være en del af rationalet for de nye regioner, at de skal være banebrydende, at de skal være nyskabende, at de skal medvirke til at nedbryde nogle af de barrierer og skel, der vil blokere for regionernes udvikling i retning af at være konstruktive og produktive led i videnssamfundets udvikling.

Det er klart, at dette til at begynde med primært drejer sig om fremtidens sygehuse og deres øverste ledelse. Men i anden omgang vil og skal regionsrådene også blive fora for andre drøftelser og problemstillinger, der vil række langt ud over de snævre sygehusproblemstillinger.

Det vil ske, allerede fordi det ikke er muligt at isolere sygehusene til isolerede sygehusproblemstillinger, fordi sygehusene i sig selv trækker et stort antal tråde ud til det øvrige samfund. Men det vil også ske, simpelthen fordi det er en del af forudsætningen for og grundlaget for regionernes berettigelse.

Bestemmer selv

Derfor får de nye storregioners øverste ledelser en enorm betydning – eller rettere sagt: De får enorme muligheder. Det drejer sig om 41 menne-

sker, der skal vælges på demokratisk vis, og hvis opgave blandt andet bliver at ansætte de ledere, der på næste niveau skal føre regionernes strategier og beslutninger ud i livet.

Men udover dette bliver opgaven også at udvikle visioner for regionerne. Topledelser har man blandt andet fordi, de skal udvikle visioner. De skal vide, hvad de vil – først og fremmest på længere sigt.

De skal også vide, hvad det konkret betyder lige nu og her. Men lige-nu-og her-løsningerne skal være afledt af visioner og principper for den langsigtede udvikling.

Derfor skal regionsrådene arbejde med visioner, konkrete og klart tænkte og formulerede visioner. Og med værdier, klart tænkte og formulerede værdier.

Jo mere, de gør det, jo mere respekterede vil de blive. Jo mindre, de gør det, jo mere de bare agerer som sagsbehandlere, som kortsigtede jægere på stadig udkig efter lette stemmer og smarte politiske udsagn, desto mindre fodfæste og muligheder vil de få uden for de formelle beslutninger og opgaver, som de automatisk har.

De er i meget høj grad selv med til at bestemme, hvordan borgerne vil opfatte og respektere dem.

På vej til en ny verden

Man kan alt efter temperament vælge at betragte disse formuleringer som dybt naive eller som mulige relevante formuleringer af de nye ledelsesopgaver, som de nye regioner står over for og tage dem alvorligt. For alvorligt er det for regionerne, hvad de gør og hvordan de udvikler sig. Mit håb er, at regionerne vil udvikle sig til at blive vigtige brikker i transformationen af det danske industrisamfund til et videnssamfund, hvor vi virkelig satser på og forstår, hvad det er for en ny verden, vi er på vej ind i.

En kompleks arbejdsdeling

En tidligere erhvervsleder sagde for nylig, at Danmark mangler at formulere og vedtage en afhængighedserklæring. En afhængighedserklæring, som handler om de nye vilkår for værdiskabelse, der eksisterer for et samfund som det danske, hvor flere og flere er mere og mere afhængige af hinanden for at skabe værdifulde ideer, produkter eller ydelser.

Vi har altid været afhængige af hinanden i den forstand, at vi har delt arbejdet imellem os, arbejdet med at specialisere, standardisere, automatisere, synkronisere og mekanisere og på den baggrund effektivisere produktion og forvaltning.

Det skal vi fortsat gøre. Men vi skal også vænne os til en meget mere kompleks form for arbejdsdeling, der netop er karakteriseret ved, at vi deler og er afhængige. Derfor skal vi arbejde tættere

sammen for at løse komplekse opgaver og opnå mere værditilvækst. Vi skal leve af, at mennesker kan virke sammen på stadig mere komplekse måder for at skabe stadig mere interessante og unikke løsninger på opgaver og spørgsmål, som individer, familier, virksomheder og eventuelt helt andre samfund har.

Innovative og kreative

Det gælder selvfølgelig sygehusene i regionerne, men det gælder også for eksempel de mange enheder i form af virksomheder, offentlige institutioner, rådgivere, universiteter og skoler, der findes inden for én og samme region.

De er ikke bare afhængige af hinanden på den måde, at de hver især skal være gode og effektive. De skal hjælpe hinanden på kryds og tværs for at blive innovative og kreative. De skal arbejde sammen på nye måder og med nye opgaver.

Gør de ikke det, vil det, de laver, og det, der sker i dem, være mindre interessant, både for dem selv og for deres indbyggere, men også for andre interessenter i ind- og udland. Og i den situation vil de have stadig vanskeligere ved at udvikle og producere varer og ydelser, som andre vil betale en tilstrækkelig høj pris for.

Overlevet sig selv

Men hvordan håndterer man den situation, at de nye topledelse, rådene, netop er valgt på at være forskellige og uenige, og den dag, hvor de mødes, skal de tænke og handle helhedsorienteret og langsigtet?

Ja, det kommer ikke af sig selv, og derfor må man adressere problemet. Man må tale om det. Man må sætte ord på den del af den øverste ledelsesopgave i regionerne, der handler om de folkevalgte ledere.

Det er en dristig antagelse at gå ud fra, at mennesker, der vælges til at være folkevalgte ledere, også rent faktisk er gode til det og vil vedblive at være gode. Det er det, vi hidtil har antaget, og vel i høj grad med rette. Systemet med folkevalgte ledere er udtænkt i en virkelighed, hvor vilkår og muligheder ændredes meget langsommere end nu.

Men verden forandres, og spørgsmålet er, om vore tanker om folkevalgte ledere, om demokrati, og måden, som folkevalgte ledere, skal fungere på, har overlevet i en virkelighed, som ikke længe findes?

En arbejdsgruppe i Amtsrådsforeningen bestående af fem amtsdirektører har

taget hul på diskussionen om de nye regionsråd, jfr. bl.a. tidligere artikler i Mandat. I artiklen Plads til fornyelse får vi nogle indtryk af de fire politikerroller, som arbejdsgruppen ser for de kommende regionspolitikere, nemlig driftsrollen, den strategi-

ske politikerrolle, forhandlingsrollen og borgerinddragelsesrollen. Der lægges op til noget, som man må håbe, at de kommende politikere er enige i, nemlig at driftsrollen for politikere nedtones, og jeg vil sige: til et absolut minimum. Selvfølgelig har den øverste ledelse af enhver organisation ansvaret for organisationens daglige drift. Det er den daglige drift, som det hele drejer sig om. Organisationen eksisterer, er til, for den daglige drift. Så selvfølgelig er den daglige drift væsentlig. Men ansvaret for den daglige drift varetager den øverste ledelse primært ved at være strategiske politikere, og så overlader den det daglige driftsansvar til de mennesker, der har deres daglige gang i virksomheden, nemlig alle de ansatte medarbejdere og ledere. Det vil være afgørende for de kommende regionsråds succes, at de forstår at holde fingrene fra den daglige drift. Arbejdsgruppen foreslår, at man afskaffer økonomiudvalget og de traditionelle udvalg, sådan som de kendes fra kommunalbestyrelser og amtsråd. Det er klogt, og det bidrager til, at det samlede regionsråd kan blive den egentlige kraft i regionen sammen med forretningsudvalget.

Et valg for fremtiden

Gennem Forum for Offentlig Toplethed får vi i løbet af kort tid nogle formuleringer og anbefalinger af, hvad der anses for god offentlig toplethed, når det drejer sig om de ansatte topledere. Dette kommer til at repræsentere en meget vigtig nydannelse, næsten uanset hvad de nye formuleringer kommer til at indeholde.

Men det ændrer ikke ved det faktum, at vi ikke har tradition for at formulere os særlig eksplicit om de valgte ledere. Skal vi det? Hvem skal gøre det? Hvordan kunne det se ud?

Det er de folkevalgte selv, der er de nærmeste til at tage fat i denne problemstilling. Alle andre står uden for med de styrker og svagheder, dette giver.

Tidligere og nuværende politiske ledere burde tage spørgsmålet om politisk corporate governance op. For det er jo det, som det drejer sig om. Det drejer sig om at drøfte og udarbejde nogle ideer til, hvordan disse folkevalgte politiske regionsråd skal arbejde for at løfte de kæmpemæssige opgaver, de får.