

# Kommunikation og ledelse i tre generationer – et historisk perspektiv på den kommunikerende kommune

## Indledning

Ordet kommunikation dukkede op i danske ledesers ordbog i slutningen af 1980'erne, og i dag er kommunikation den væsentligste disciplin for stort set alle ledere – både i det private og det offentlige. Det var det også tidligere, men da brugte man ikke ordet kommunikation. På de følgende sider har vi interviewet tre generationer af kommunaldirektører for at spejle en udvikling i brugen af kommunikation som ledelsesredskab.

## Spænd på 50 år

Historien begynder i 1956 i Ugilt Sogn i Vendsyssel og slutter engang om nogle år, når de nye kommuner er etableret og i drift. Det er altså et spænd på mere end 50 år og en periode, hvor de danske kommuner er vokset helt kolossalt. Dermed er kommunikationsopgaven for ledelsen blevet en anden – men den har været der hele tiden, selv om ordet ikke har været i brug.

I de gamle sogneråd på landet med en kægner som den alt-dominerende figur var den personlige kommunikation i centrum. Borgerens kontakt til kommunen bestod i personlige møder med kægneren eller med en snak på gaden med et medlem af sogne-

rådet. Den vigtigste kommunikationskanal var samtalen. Derfor var den dygtige kæmner ham, der kunne tale ordentligt med folk. Hans målgruppe var borgerne, medlemmerne af sognerådet og i et vist omfang amts- eller statstjenestemænd.

## Struktur

Ved kommunalreformen i 1970 forsvandt sognekommunerne, og de store professionelle kommuner blev bygget op. Her i bogen fortæller Skanderborg Kommunes ordførende direktør Annalise Hansen om processen.

1970'erne og 1980'erne gik med at bygge nye serviceområder og dermed nye strukturer. Kommunikationsopgaven blev også sat i struktur: Dagsordener, borgerhøring, brugerråd, indsigelsesfrister, aktindsigt og klagevejledninger er nye ord for kontakten til borgerne. På de indre linjer kom der samarbejdsudvalg, forvaltninger med selvstændige strukturer og kommunikationskanaler og personale- og informationsafdelinger.

I Skanderborg fandt politikerne ud af, at nogle af de mange strukturer levede deres eget liv uden at gavne borgerne. Dem rev de ned for at bygge nye og mere enkle strukturer, hvor dialogen blev det vigtigste arbejdsredskab. Skanderborg Kommune – og en lang række andre – har på den måde arbejdet med at professionalisere kommunikationskanalerne.

## Budskaberne

Der er vi i dag, og så kigger Kommunaldirektørforeningens formand Allan Vendelbo nogle år ind i fremtiden. Det er ikke kanalerne, men budskaberne, han fokuserer på – indholdet i kommunikationen.

Indholdet – altså det, lederne meddeler til hinanden, til borgerne, politikerne og samarbejdspartnerne – bliver det centrale i fremtiden. Evnen til at kommunikere professionelt bliver afgørende i de kommende år. De nye kommuner bliver så store, at afstanden mellem kommunaldirektøren og de ansatte ude i marken vokser. Det samme gør afstanden mellem politikerne og borgerne, og derfor er det så vigtigt, at kommunikationen fungerer i alle led.

De budskaber, som direktøren eller borgmesteren sender af sted, skal komme uskadt frem til pedellen på skolen eller fru Hansen i boligkvarteret.

Og så er det lige før, ringen slutter. De kommunalt ansatte skal i fremtiden have kommunikation som deres vigtigste værktøj. Nøjagtigt ligesom kærneren i Ugilt.

### **Kommunikation = personlig kontakt**

Svend Aage Jacobsen var 20 år og havde en kommunal uddannelse og værnepligten bag sig, da han i 1956 blev ansat som kærner i den lille sognekommune Ugilt syd for Sindal i Vendsyssel. Jacobsen var dengang landets yngste kærner, og han endte sin karriere med at være den eneste. Svend Aage Jacobsen beholdt nemlig den nu afdøde titel, da han blev administrativ chef for Sindal Kommune ved sammenlægningen i 1966. Helt frem til sin pensionering i 1994 brugte Jacobsen titlen kærner. Dog ikke, når han talte med de unge fuldmægtige i Indenrigsministeriet. De kendte ikke ordet og havde naturlig respekt for en kommunaldirektør.

Ordet kommunikation indgik ikke i uddannelsen eller i det almindelige kommunale ordforråd, og slet ikke i en lille sognekommune med 1600 indbyggere. Men kommunikeret blev der meget direkte. Det foregik med det mest avancerede kommunikationsmiddel, der til dato har været taget i brug: mennesket.

### **Det personlige møde**

Som kærner lærte Svend Aage Jacobsen hver eneste af sognets indbyggere at kende, og den vigtigste kommunikation med dem foregik ved det personlige møde. Jacobsen boede på kommunkontoret. Foruden hans rummelige lejlighed var der et ekspeditjonskontor, kærnerens kontor og sognerådets mødelokale. Det var den samlede kommunale administration, og kontoret var åbent tre dage om ugen, mandag, onsdag og fredag. En gang imellem sad vejformanden på kontoret og udskrev lønsedler til sine folk, og det kunne også hændes, at pantefogeden kiggede forbi.

Det med åbningstiderne var mest en formalitet, for kærneren var som regel på kontoret de øvrige dage, og naturligvis tog han

imod folk og ekspederede, hvis de kom forbi eller ringede. Til gengæld kunne Jacobsen og hans kone godt finde på at køre til stranden en varm sommerdag. Så lukkede rådhuset i et par timer, og kærneren ringede til damen på telefoncentralen og bad hende tage imod eventuelle beskeder.

### **Altid tid til en snak**

Alle skatteydere kom på kommunekontoret. Fire gange om året skulle de indbetale skat, og det var kærnerens vigtigste opgave at tage imod pengene og udskrive en kvittering. Selv om der var mange ekspeditioner, havde kærneren altid tid til en snak, for det var en vigtig del af jobbet at følge med i alt, hvad der foregik i sognet.

Kærneren havde ingen egentlig magt, for alle beslutninger blev truffet af sognerådet, som holdt møde en gang om måneden. Igen var kommunikationen meget enkel. Der var ingen egentlig dagsorden. Jacobsen havde skrevet en liste af sager op, som sognerådet skulle tage stilling til, og så kunne formanden eller et af de seks andre medlemmer have et par sager, de gerne ville drøfte. Udvalg eksisterede ikke i de små sogne. Her traf sognerådet afgørelse i alle sager fra tildeling af hjælp til en familie til byggeri af en ny skole. Politisk uenighed forekom ikke. Selv om sognerådet var valgt på almindelig demokratisk vis, sad ingen i rådet for at pleje særinteresser. At sidde i sognerådet var et borgerligt ombud – en pligt, man udførte for lokalsamfundet. Medlemmerne modtog intet honorar. Formanden fik et beskedent telefontilskud, og så var der kaffe og kage samt en afsluttende middag til hvert sognerådsmøde. Serveringen stod kærnerens kone for, og det var en stor opgave for en ung og nygift kvinde at have syv af sognets fremmeste mænd til middag.

### **Hurtig besked**

Kærneren førte sognerådets protokol, og så sørgede han for at skrive ud til borgerne om sognerådets beslutninger. Folk, der havde søgt om en tilladelse, et tilskud eller en bevilling, fik hurtigst muligt skriftlig besked. Det var en fast pligt at få skrevet breve straks efter sognerådsmødet.

Offentlighed i forvaltningen var et ukendt begreb, og ingen aviser interesserede sig for sognerådets beslutninger. De store beslutninger såsom at bygge et nyt alderdomshjem orienterede sognerådet selv pressen om.

Opstillingen af kandidater til sognerådet foregik ved et opstillingsmøde i Ugilt Forsamlingshus. Her klæbede kærneren blanke ark op på væggene, og så begyndte han at skrive navne op, efterhånden som de blev foreslået fra salen. Der skulle helst 15-20 stykker på, så der var nok at vælge imellem.

Når der var navne nok, skulle rækkefølgen afgøres, og her kunne der godt gå lidt politik i afstemningerne. Venstrefolkene og socialdemokraterne ville gerne have deres folk højt op på listen, men det foregik i al fordragelighed. Efter opstillingsmødet var listen klar, og så var der valg på samme måde som til nutidens kommunalvalg. De syv, der opnåede flest stemmer, blev valgt til sognerådet, som på sit første møde udpegede en formand.

### En sikker fornemmelse

Formanden kom gerne på kommunekontoret en gang om ugen for at høre, hvad der var sket af nyt eller for at vende et lille problem med kærneren. Som i dag var det nogle gange svært at skelne mellem det politiske og det administrative. Svend Aage Jacobsen har altid gjort det til en dyd ikke at blande sig i politik. Til gengæld havde han fra første færd en sikker fornemmelse for sognerådets holdning og forstod at træffe afgørelser i god overensstemmelse med dem. For udenforstående kunne det virke, som om kærneren traf politiske afgørelser. I virkeligheden traf han blot de afgørelser, han vidste, politikerne ville træffe, hvis de blev spurgt. Det kræver en meget stor gensidig tillid, og den byggede Jacobsen op med sine politiske chefer. Det blev til lange relationer. På 38 år arbejdede Jacobsen sammen med én sognerådsformand og to borgmestre.

Sognekommunens hovedopgave var at være skattekontor, og den kritiske del var at afgøre, hvor meget folk skulle betale i skat. Lønsedler og indberetninger fra banker og kreditforeninger fandtes ikke, så det var langt hen ad vejen skøn. For hver af de 700 skatteydere i Ugilt Sogn traf sognerådet afgørelse om skattebetalingen. Behandlingen foregik på et daglangt møde i forsamlingshuset, som

kæmneren forberedte. Han lagde alle de ukomplicerede sager i en stor bunke for sig selv. Dem kunne politikerne kigge i og tage op til behandling, hvis de ønskede det.

### Bryllup kostede

Så var der alle de andre. Landmændene fik vurderet deres ejendom inklusive besætning og jord en gang om året, og en enkel måde at opgøre årsindkomsten på var at trække den gamle vurderingssum fra den nye. Dertil skulle man lægge et privatforbrug, som var afhængigt af familiens størrelse og vaner. Kæmneren fik indberetning fra motorkontoret, når en skatteyder havde købt eller solgt en bil, og så førte han sit eget lille bogholderi. Jacobsen klippede annoncer fra Vendsyssel Tidende ud og lagde dem i skatteyderens lille chartek på kommunkontoret. Hvis familien havde holdt stort bryllup for en datter og 50-års fødselsdag, så havde det jo kostet en pæn sum penge – og dermed måtte indkomsten forhøjes tilsvarende. I de første år var kæmnerens udklipsarkiv meget upopulært, og den unge mand blev anset for at være nidkær, men efterhånden vandt systemet respekt. Alle vil gerne betale så lidt som muligt i skat, men det er ikke rimeligt, at naboen slipper for billigt, så derved blev det.

Sognerådet indledte altid ligningen med at gennemgå selvangivelserne for rådets egne medlemmer. Her blev linjen lagt for hele sognet, og der var en passende selvjustits i rådet. Ingen ville beskyldes for at udnytte deres position i sognerådet til at slippe for billigt i skat.

Det var en slags kollektivt torskegilde. Efterfølgende holdt sognerådet møde med alle de borgere, der havde opgivet for lidt på selvangivelsen. Her brugte de oplysningerne fra kæmnerens arkiv.

### Lommepege på alderdomshjemmet

Selv om skatten optog en stor del af kæmnerens arbejde, var der mange andre opgaver. En af de sjove var at aflevere lommepege til beboerne på alderdomshjemmet. De fik hver måned nogle få kroner til tobak og til at købe bolsjer til børnebørnene, og det var en stor begivenhed på hjemmet. Kæmneren og hans kone kom en fast eftermiddag hver måned med de små brune kuverter. Hver en-

kelt beboer skulle naturligvis kvittere for modtagelsen eller kunne få forstanderinden til at gøre det. Besøget tog tid, for der var kaffe og kage, og mange af beboerne havde nyt at vise frem – et nyt billede af barnebarnet eller et stykke håndarbejde, der netop var gjort færdigt.

For Svend Aage Jacobsen blev overgangen fra sognekommune til det nye kommunestyre glidende og meget travl. I det sidste halve år var han både kæmner i Sindal og i Ugilt, og det var derfor helt naturligt, at han blev leder af administrationen i den nye kommune, som så dagens lys 1. april 1966.

Den nye administration havde en lille snes medarbejdere med de fem tidligere kæmnere i spidsen for hver deres afdeling, og det tog et par år, inden borgerne vænnede sig til det nye. Når folk fra Ugilt ringede til kommunen, bad de om at tale med Svend Aage Jacobsen, for de var vant til, at deres kæmner ordnede det hele. Jacobsen lyttede altid til problemet, spurgte, hvordan det stod til ude i sognet, og stillede så telefonen om til den rette kollega. Den personlige kommunikation var fortsat bærende for forholdet mellem borgeren og kommunen.

### Midt i det hele

Men kommunaldirektøren kunne naturligvis ikke kende alle borgere i kommunen, sådan som kæmneren havde gjort. Til gengæld kendte han alle ansatte, også da der var 80 i administrationen. Det nye kommunekontor blev fra begyndelsen indrettet som ét stort åbent lokale, og i midten af det hele sad Svend Aage Jacobsen.

Meget blev anderledes, mens kommunen og antallet af opgaver voksede, men kæmneren blev siddende i mange år, og den personlige kommunikation var fortsat i højsædet. Borgerne fik stadig hurtig og skriftlig besked om beslutninger, der vedkom dem, og balancegangen mellem administrative og politiske beslutninger håndterede Jacobsen på samme facon som i Ugilt Sogn.

Når journalister ringede til Sindal Kommune for at få oplysninger i en større sag, blev de henvist til borgmesteren. I hans fravær svarede Svend Aage Jacobsen uden slinger i valsen. Han kendte alle sager til bunds, han kendte borgmesterens og det øvrige byråds holdninger, og han kendte reglerne på området.

Med Jacobsen som primus motor opbyggede Sindal Kommune en politisk håndbog, der regulerede forholdet mellem politikere og embedsmænd. Den beskrev hver enkelt opgave og angav, hvem der skulle træffe beslutning, samt hvem, der var stedfortræder. For kommunaldirektøren var det et nyttigt ledelsesværktøj, og for både politikere og ansatte var det en tryghed at kunne træffe afgørelser eller lade være i sikker forvisning om, at det var efter bogen.

### **Den professionelle kommune**

Da Skanderborg Kommune blev slået sammen med et par af oplandskommunerne ved kommunalreformen i 1970, var der 25 ansatte i den nye kommunes administration. En af dem var Annalise Hansen, der kom fra et af sognene.

Annalise Hansen var indtil foråret 2005 ordførende direktør i Skanderborg Kommune, som har 1600 ansatte, og hun kan se tilbage på 35 år, hvor kommunens rolle har ændret sig markant.

Kildeskatten blev indført i 1970, men det første afgørende ryk var bistandsloven fra 1974. Med den opbyggede kommunerne et professionelt behandlingssystem, når det gjaldt børn, unge og aktivering. Borgere, der skulle have hjælp, fik nu deres egen sagsbehandler, som kunne overskue det store lovkompleks og hjælpe klienten på den rigtige måde.

Senere fulgte de nye planlove, som på tilsvarende vis øgede kravene til den kommunale professionalisme. Kommunerne ansatte og videreuddannede specialister, som kunne matche samarbejdspartnerne i det omgivende samfund.

### **Professionelt korps**

For de ansatte var det en spændende tid. Annalise Hansen var i økonomisk forvaltning i Skanderborg Kommune. Forvaltningerne bare voksede og voksede. Hele den nuværende ældrepleje med et korps af social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker blev bygget op i 1980'erne, og bagved var der et stort system af eksperter og ledere.

Annalise Hansen erkender i dag, at de kommunale ledere på et tidspunkt led lidt af volumensyge. Flere ansatte gav flere magt, og



i nogle år kæmpede lederne bravt under budgetlægningen for at sikre så mange bevillinger som muligt til netop deres område. Først i 1986 begyndte Skanderborg Kommune at skære ned på omkostningerne.

Politikerne kom fra sognekommunerne, hvor de var vant til at være sagsbehandlere, og sådan oplevede Annalise Hansen det også mange år i den nye kommune. De folkevalgte interesserede sig for enkeltsager. De skulle kunne svare borgerne, når de mødte dem på gaden, og de skulle kunne ordne borgernes sager på kommunen.

Kommunikationen i sognekommunerne var meget direkte – den foregik mellem den enkelte politiker og den enkelte borger. Sådan fortsatte det længe med at være i den store kommune, selv om ingen politiker kendte alle 20.000 indbyggere i den voksende kommune.

### En brat ende

Både den selv voksende administration og politikernes orientering mod enkeltsager fik en brat ende i 1986, da socialdemokraten Kjeld Nyhuus Christensen vandt borgmesterposten med en ambitiøs erklæring om, at Skanderborg Kommune skulle være den mest effektivt drevne kommune i landet. Han gennemførte målstyring og havde et slogan om, at flest mulige skattekrone skulle tilbage til borgerne i form af serviceydelser. Nyhuus gjorde op med det lukkede system, hvor en sag cykler rundt i administrationen og først kommer på politikernes bord, når den er 98 procent besluttet. Nyhuus fik kun én periode som borgmester, men hans efterfølger, venstremanden Aleksander Aagaard, videreførte tankerne og gik endnu videre. Væk med forvaltningerne, væk med de traditionelle fagudvalg og væk med kommunaldirektøren.

### Dialog med borgerne

Byrådet skulle sætte målene, og det skulle ske i dialog med borgere, brugere og ansatte. Så i begyndelsen af 1990'erne definerede Skanderborg Kommune sig selv som en moderne virksomhed og indgik kontrakter med alle institutionerne. Institutionerne refererer ikke til en forvaltning eller en administrativ leder på rådhuset – de refererer til det samlede byråd.

I hver institution er der en bestyrelse – uden politikere – som tager ansvaret for driften og de mange små og store beslutninger, der skal træffes i løbet af et år. Rammen for institutionen er udstukket af byrådet, bl.a. ved kvalitetsmål, som bliver evalueret en gang om året. Det sker inden bestyrelsens årlige dialogmøde med byrådet. Her lægger byrådet rammerne for næste års drift og for institutionens udvikling.

### Økonomi trængt i baggrunden

Dialog og kommunikation er de vigtigste styringsredskaber i Skanderborg Kommune, mens økonomi er trængt i baggrunden, men af hensyn til balance og skatteudskrivning er økonomien vigtig. Hvert eneste byrådsmedlem kender hver af de 35 kommunale institutioner, der har kontrakt med byrådet, og har taget stilling til deres overordnede prioriteringer.

Dialogmøderne er ikke åbne, men alt materialet og den nye kontrakt er tilgængelig for alle. Politikerne står til ansvar over for borgerne, og det er nemmere at forklare noget, man selv har været med til at beslutte, end noget, der er foregået i et fagudvalg.

Til gengæld skal politikerne holde sig langt væk fra sagsbehandling. Hvis forældrene på en skole forlanger en bestemt klasselærer fjernet, nytter det ikke noget at gå til byrådet. Så længe skolens beslutninger holder sig inden for rammerne af kontrakten med byrådet, så er det en driftsopgave, som politikerne ikke har noget med at gøre. Sådan er det i teorien, og Annalise Hansen er helt sikker på, at det også vil være det i praksis, hvis der skulle opstå en sådan sag.

### To fagudvalg

Planlægning og servicefunktioner på rådhuset kan ikke skilles ud som virksomheder, men princippet om høj grad af selvstyre er det samme. De to eneste fagudvalg i Skanderborg Kommune er knyttet til borgerbetjening og myndighed, og deres hovedopgave er at være i dialog med borgere, brugere, erhvervsliv og foreninger om nye opgaver – f.eks. lokalplaner. Derfor skal ansatte i Skanderborg Kommune være dygtige til at kommunikere – med hinanden, med

politikkerne og med borgerne. Det interne hierarki er brudt op. De ansatte arbejder i netværk og bruger ikke tid på at formidle kontakt op og ned i systemet.

### Tryghedsaftale

Annalise Hansen har været med i hele forløbet, og set på afstand kan hun konstatere, at der er sket en enorm forandring i organisationen. Samtidig glæder hun sig over, at medarbejderne har deltaget aktivt, og at ingen har sagt op i frustration over nye krav og arbejdsmetoder. Udgangspunktet, da forandringen satte ind, var en tryghedsaftale. Alle medarbejdere havde garanti for et job til mindst samme løn, men de skulle være villige til at skifte arbejdssted og -funktion. Byrådet har også været enig og har efter Annalise Hansens mening levet op til sin nye rolle. Hun tror også, at det er mere spændende at sidde i byrådet i Skanderborg end i mange andre kommuner, for møderne er præget af principielle diskussioner. Det samlede byråd mødes tit – til gengæld er der ikke så mange udvalgs møder.

### Kommende opgaver

Én gang i hver byrådsperiode inviterer byrådet alle interesserede borgere til at komme med ideer og emner til kommende opgaver for kommunen. Ideerne bliver samlet i temaer, og en række borgere arbejder videre med dem i en tre måneders periode. På samme måde gennemfører kommunen i hver byrådsperiode en spørgeskemaundersøgelse af befolkningens tilfredshed med en række områder. Et repræsentativt udsnit af kommunens befolkning deltager, og der er stor opbakning til arbejdet. Mange kommer med ekstra kommentarer. Generelt er der høj tilfredshed med kommunens service og indsats, men på enkeltsager kan der være lave karakterer til kommunen.

### Den professionelle kommunikation

Kommunalreformen i 1970 betød et farvel til sognekommunerne, som havde deres egen lovgivning og egen måde at fungere på. De-

res afløsere blev kaldt storkommuner – også i tilfælde, hvor det samlede indbyggertal lå på 5-10.000. Med den nye reform forsvinder alle de små storkommuner. Fra 2007 har en lille kommune 20-25.000 indbyggere, mens gennemsnitskommunen servicerer 40-45.000 borgere. Det betyder et endegyldigt farvel til kommunen som en familie, hvor de fleste kender hinanden. Der findes ingen politikere, som kender bare en tredjedel af borgerne i kommunen, og det er også slut med, at kommunaldirektøren kender alle ansatte. End ikke alle på rådhuset kan den administrative topchef sige hej til uden at virke kunstig.

### Organisationsudvikling

Sådan er det allerede mange steder i dag, bl.a. i Ballerup med godt 46.000 indbyggere. Her er Allan Vendelbo kommunaldirektør. Det er ikke den daglige drift og servicering af borgerne, han får dagen til at gå med. Vendelbo beskæftiger sig med strategisk organisationsudvikling, og så er han sparringspartner for borgmester, økonomiudvalg og den øvrige direktion i kommunen. Allan Vendelbo er også formand for Kommunaldirektørforeningen i Danmark og for den internationale kommunaldirektørforening UDITE. Så han gør sig nogle tanker om den vigtigste udfordring for den kommunale organisation i kommunerne i de kommende år. Den kan udtrykkes med ét ord: kommunikation. Vendelbo giver et eksempel:

### Nyt budget

Når direktionen i en kommune iværksætter en ny måde at lægge budget på, så skal den beslutning føres ud i livet af medarbejderne i en daginstitution. For at de kan gøre det, skal de kende beslutningen, baggrunden for den, og de skal vide og forstå, hvad det betyder for dem i praksis.

Informationen om den ny budgetprocedure går fra et direktionsmedlem gennem et lag af sektions- og afdelingsledere ud til institutionen. I hvert led er der en risiko for, at den, der bringer informationen videre,

- er modstander af det nye system
- ikke har forstået det
- har fået det forklaret forkert
- selv forklarer det på en forkert måde

På den måde kan det, som direktionen havde tænkt som en forenkling og et større ansvar til de yderste led, ende med at blive oplevet som mere bureaukrati og mere central styring.

Akilleshælen er kommunikationen mellem de enkelte led. Den kan ifølge Allan Vendelbo ikke løses ved at oprette en informations- eller kommunikationsafdeling, som får ansvaret for at fortælle tingene på en måde, så alle kan forstå dem. Selv 50 eller 100 ansatte i sådan en afdeling vil ikke kunne dække alle kommunikationsvejene i en organisation med 4-5000 ansatte. Der er kun én vej, og det er den hårde – og sjove – at gøre hver eneste medarbejder til kommunikationsansvarlig. Mentalt set skal et lille hjørne af hjernen hos hver enkelt være reserveret til kommunikation.

### Kompetenceløft

Ligesom den ny budgetprocedure bliver beslutningen om at gøre hver enkelt ansat til kommunikator ikke til virkelighed blot ved at skrive det i et referat. Det kræver et kompetenceløft til medarbejderne, og så kræver det en meget stor mental indsats fra lederne. Lederne skal forstå, at kommunikation er det vigtigste ledelsesværktøj, og de skal leve det ud i praksis, så medarbejderne er motiverede.

Allan Vendelbo ser kommunalreformen som en enestående mulighed for at sætte kommunikation højt på dagsordenen. I de kommuner, der slår sig sammen, bliver en række dygtige ledere tilovers i en overgangsperiode. Der skal kun være én socialdirektør i Viborg Kommune og én leder af Folkeregistret. En række af de dygtige folk, som ikke får de faglige chefstillinger, kan få opgaven som kommunikationskonsulenter – som særlige ressourcepersoner, der skal lære kollegerne at kommunikere, og som med deres blotte tilstedeværelse skal øge motivationen for at kommunikere.

Vendelbo er helt på det rene med, at Dansk Journalistforbund og Kommunikationsforeningen vil anbefale kommunikationsud-

dannede at påtage sig den opgave frem for sagsbehandlere, bibliotekarer eller ingeniører. For det første er det en praktisk løsning, og for det andet er de erfarne kommunale ledere vant til at påtage sig nye opgaver og tænke i helheder, så de vil i mange tilfælde kunne løfte opgaven og være i stand til at udvikle sig selv og deres omgivelser.

### Hvad siger medarbejderne til borgerne?

Behovet er ikke blot at dække kommunikationsvejene fra direktionen og nedad i systemet. Det går naturligvis begge veje, og Allan Vendelbo ser mange tegn på, at det ikke fungerer optimalt i dag. Kan man forestille sig en kassedame i Føtex, som underholder kunderne med, at servicen bliver ringere og ringere, fordi ledelsen ansætter ukvalificerede ungarbejdere og jager folk på arbejde alle ugens dage på alle tider af døgnet? Spørgsmålet er nærmest retorisk. Kunderne ville måbe, og kassedamen ville snart have slået sin sidste bon ud.

Men det er ikke spor usædvanligt, at skolelærere eller hjemmehjælper fortæller deres kunder om de håbløse nedskæringer, som betyder dårligere service. Det er endda legitimt at inddrage forældrene i pædagogernes kamp imod nedskæringer. Allan Vendelbo kunne godt tænke sig at vide, hvad pædagogerne, social- og sundhedsassistenterne, lærerne og de mange andre hårdt arbejdende folk med kontakt til borgerne i grunden siger om kommunalreformen eller om andre store ændringer i kommunen. Kommunens administration kan bruge millioner af kroner på at tilrettelægge en professionel kommunikation, som på elegant vis serverer det glade budskab om den forbedrede service. Samtidig går hundredvis af medarbejdere dag ud og dag ind og fortæller en helt anden historie, når de møder de samme borgere face to face.

### Disneyland

De ansatte, som bruger masser af energi på at bekæmpe deres egen arbejdsgiver, er hverken onde eller dumme. De er en del af en kultur, som ledelsen kan arbejde med at ændre ved hjælp af kommunikation. En oplevelse i Disneyland for nogle år siden fik Allan

Vendelbo til at tænke på de kommunalt ansatte som informationsmedarbejdere. Hans familie gik rundt i det enorme forlystelseskomples. De vidste, at de ville overvære Mickey på en bestemt scene, men havde glemt tidspunktet. De spurgte en gartner, der gik og lugede. Han hev sin telefon frem og kunne øjeblikket efter med et stort smil fortælle tidspunktet. Gartneren opfattede det som helt naturligt, at han skulle svare gæsterne på spørgsmål, som intet havde med blomster at gøre. Han havde en del af sin hjerne reserveret til kommunikation. Og han havde den nødvendige teknologi.

### Højt skattet personalegode

Hvor tit bliver hjemmehjælperen spurgt om bibliotekets åbningstider eller om udbetaling af pension? Og hvad mon hun svarer? spurgte Allan Vendelbo sig selv. Dengang arbejdede han i Høje-Taastrup Kommune, som kort tid efter udstyrede hjemmehjælperne med små håndholdte computere, der var i direkte kontakt med kommunens intranet. Hjemmehjælperne kunne indtaste deres timer og finde svar på borgernes spørgsmål. Den lille computer er blevet et højt skattet personalegode, og den er ifølge Allan Vendelbo et væsentligt skridt på vejen til, at alle ansatte opfatter kommunen som én virksomhed. På den måde hænger den interne kommunikation uløseligt sammen med den eksterne. Dertil kommer det, vi kalder for servicekommunikation – den måde, som borgerne kan betjene sig selv på og få indflydelse i den demokratiske proces på.

### Altid åbent

Her er Allan Vendelbo ret sikker på fremtidens krav. Fremtidens borgere forventer, at kommunens service er tilgængelig *altid* – 365 dage om året 24 timer i døgnet. Den elektroniske selvbetjening skal udbygges voldsomt, men det er en misforståelse at tro, at det er enten-eller. Den personlige service forsvinder aldrig, men den bliver i stigende grad et supplement til den digitale. Borgerne deltager i brugerpaneler og fokusgrupper på nettet og stiller måske spørgsmål eller chatter med politikere – men det kan sagtens være en del af forberedelsen til et møde eller et offentligt arrangement. På samme måde med servicedelen. Borgerne finder oplysninger på nettet, og

betjener langt hen ad vejen sig selv. Men der er altid hjælp at hente. Den kommunale servicetelefon er åben døgnet rundt for personlig betjening. Så hvis borgeren løber sur i det elektroniske anmeldelseskema en tirsdag aften, kan hun på stedet komme i kontakt med en medarbejder, der kan hjælpe.

### **Den store og den lille afdeling**

Igen kræver det professionel kommunikation. Hjemmesiden skal selvfølgelig være pædagogisk og let at overskue, og de tilgængelige servicier skal være nemme at betjene. Men det samme gælder kommunens vejvisning til serviceydelserne. Borgerne skal opleve, at servicen er let tilgængelig – uanset hvilken kanal de vælger. Her er en opgave for den lille kommunikationsafdeling – den med journalisterne og RUC'erne – og den store – den med alle de øvrige ansatte.