

# Ny Syntese

Jocelyne Bourgon,  
frontfiguren i Ny Syntese:

**Tænk stort!  
Og begynd  
forandringerne  
der, hvor du er**

Side 8

Adam Wolf og  
Kristian Wendelboe:  
Vi kan ikke løfte det  
her alene **4**

Fremtidens  
lederkompetencer  
– set gennem Ny  
Syntese-briller **18**

Hvad er Ny Syntese?  
Lær dimensionerne,  
felterne og linserne  
at kende **20**

Kommuner og  
regioner: Sådan har  
vi arbejdet med  
Ny Syntese **28**

|       |                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3     | Forord. Ny Syntese – et udvidet tankesæt for arbejdet med offentlig velfærd                      |
| 4-6   | Analyse. Wolf & Wendelboe:<br>Vi kan ikke løfte det her alene                                    |
| 7     | Kort og godt                                                                                     |
| 8-12  | Indblik. Jocelyne Bourgon:<br>En kvinde på en mission                                            |
| 13    | Kort og godt                                                                                     |
| 14-17 | Perspektiv. Henrik Kolind & Per Bennetsen:<br>I sidste ende måler borgerne os på vores indsatser |
| 18-19 | Kompetencer. Fremtidens topleder tænker<br>ud over sin egen biks                                 |
| 20-25 | Baggrund. Hvad er Ny Syntese?                                                                    |
| 26-27 | Erfaringer. God ramme for at gentænke løsninger                                                  |
| 28-30 | Fortællinger. Sådan har vi omsat Ny Syntese i praksis                                            |
| 31    | Inspiration. 5 måder at komme i gang med Ny Syntese på                                           |



#### Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

#### I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

Solvejg Schultz Jakobsen, sekretariatschef, KL (formand)  
Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)  
Rikke Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner  
Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet  
Britta Borch Egevang, direktør, Djøf  
Anne Vang, direktør, Ballerup Kommune  
Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune  
Bente Sorgenfrey, næstformand, FH  
Jan Henriksen, chef, KLK  
Per Bennetsen, adm. direktør, Region Sjælland



Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [lederweb.dk](http://lederweb.dk)

#### Ny Syntese

© Væksthus for Ledelse 2019

#### Projektgruppe:

Per Møller Janniche, KLK  
Laura Thors Calaña, Danske Regioner  
Christian Ahlefeldt-Laurvigen, Djøf  
Mette Marie Langenge, HK Kommunal

#### Redaktion: Tina Juul Rasmussen,

Juul Kommunikation

Grafisk design: Lars Pryds,

Tolstrup Pryds Grafisk Tegnesteue

Tryk: OTW

Oplag: 2.000

ISBN: 978-87-93668-74-4

ISBN: 978-87-93668-75-1-pdf

# Ny Syntese

## – et udvidet tankesæt for arbejdet med offentlig velfærd

Af  
Solvejg Schultz  
Jakobsen  
Formand for Væksthus  
for Ledelse, KL

Bodil Otto  
Næstformand, Forhand-  
lingsfællesskabet



**Den grundlæggende pointe i Ny Syntese er, at vi skal tænke hele vejen rundt om et problem, inden vi går i gang med at udtænke nye løsninger.**

**“Sikring mod skybrud og stormflod kommer helt an på den kommune, du bor i. En stor del af den danske klimatilpasningsindsats hviler i dag på de 98 kommuners skuldre. Men mange af dem står ikke godt nok rustet til opgaven”.**

Sådan lød overskriften i et dagblad for nylig. Og den rammer på mange måder ret præcist ind, hvad dette magasin handler om: At vi både lokalt, nationalt og globalt står med udfordringer så store og komplekse, at vi ikke kan løse dem alene i den enkelte kommune, region og i nogle tilfælde land. Det kræver samarbejde på tværs af kommune- og regionsgrænser og sektorskel.

Vi taler om voksende krav fra borgerne til den offentlige velfærd. Globalisering. Migration. Klimaforandringer, sundhedsproblemer og en teknologisk speed-revolution. Udfordringer, der kræver nye løsninger – men hvilke? Og hvordan finder vi dem? Det er spørgsmål, der taler lige ind i kernen af Ny Syntese, som Væksthus for Ledelse sætter fokus på i dette magasin.

Komplekse udfordringer kræver nye løsninger, som kalder på nye forståelser af ledelse, og at vi kan geare vores organisationer til at omstille sig, skabe forandringer og samarbejde med verden omkring os på nye måder.

Det har en lang række kommuner og regioner gjort de senere år med det mindset og rammeværk, som Ny Syntese tilbyder: et udvidet tankesæt for arbejdet med offentlig velfærd.

Ny Syntese er resultat af et internationalt forskningssamarbejde, som den canadiske forsker og tidligere topembedsmand Jocelyne Bourgon står i spidsen for. Missionen er at finde bud på, hvordan arbejdet med at udvikle den offentlige velfærd kan foregå fremover. Her er det vigtigt at slå fast, et Ny Syntese ikke er en færdig femtrinsmodel, som løser alle problemer, når du har sat flueben efter hvert trin.

Ny Syntese er en ramme til inspiration og til at tænke nyt – samtidig med at vi stadig lever op til regler og retningslinjer og sikrer effektivitet og resultater af vores indsatser. Den grundlæggende pointe i Ny Syntese er, at vi skal tænke hele vejen rundt om et problem, inden vi går i gang med at udtænke nye løsninger.

På vegne af Væksthus for Ledelse takker vi de kommuner og regioner, som har bidraget med materiale og erfaringer fra deres arbejde med Ny Syntese til magasinet. Vi håber, at det vil inspirere andre i det videre arbejde med at udvikle fremtidens offentlige ledelse, styring og velfærd.

God læselyst! 🍷



Wolf & Wendelboe om det 21. århundredes velfærdsudfordringer:

# Vi kan ikke løfte det her alene

Når velfærden i disse år sættes under voldsomt pres af bl.a. den demografiske udvikling med flere ældre, som lever længere, teknologiens nye muligheder og borgernes forventninger til bedre løsninger, vil der ikke være ressourcer nok til at fastholde de samme serviceniveauer som før. Vi har bedt de to direktører Adam Wolf fra Danske Regioner og Kristian Wendelboe fra KL trække de store linjer op i de komplekse problemer, regioner og kommuner står over for.

## Af journalist

**Tina Juul Rasmussen**

[tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**T**og man velfærds-samfundet og kørte det en tur igennem MR-scanneren på et af landets højteknologiske hospitaler, og gjorde man det samme i en af kommunernes avancerede RPA-robotter, ville resultatet af de to analyser med stor sandsynlighed være rimelig enslydende.

Symptomerne er tydelige: Demografien – med et voksende antal ældre og små ungdomsårgange fra 1980'erne – er hard-core fakta. Og manglen på 'velfærdshænder' er udtalt. Kombinerer vi det med langt højere forventninger og krav fra borgerne til service, tilbud og resultater af velfærdsydelse, har vi diagnosen: en skattefinansieret velfærdsmodel under gevaldigt pres.

Der er ganske enkelt hverken penge eller medarbej-

dere nok til at opfylde alles ønsker om og behov for hjælp fra velfærdsstaten. Og så er globaliseringen, urbaniseringen, digitaliseringen og klimaproblemerne hastige udvikling og indvirkning endnu ikke regnet med. Det er to topledere, som tilsammen favner landets kommuner og regioner, enige om.

## FLERE ÆLDRE, FÆRRE AKTIVE HÆNDER

Adam Wolf, adm. direktør i Danske Regioner, lægger for:

– Demografien er det, som alle taler om, og som er den største udfordring – kombineret med forventningerne hos borgerne, som vokser helt naturligt, i takt med at samfundet og mulighederne udvikler sig. De vil have bedre, hurtigere og højere kvalitet af fx sundhedsydelserne. Udviklingen med, at man selv gennemtrawler nettet for diagnoser og behandlingstilbud, stopper ikke.

– I tillæg til det mangler vi hænder, og selv hvis vi havde

alle penge i verden, ville vi ikke kunne skaffe nok. Her har vi som arbejdsgivere virkelig en udfordring – også fordi mange, i hvert fald i sundhedssektoren, vælger at arbejde på deltid, konstaterer Adam Wolf.

## RISIKERER AT MISTE OPBAKNING

Kristian Wendelboe, adm. direktør i KL, er enig – og kalder det en "gigantisk udfordring" for kommunerne:

– I takt med at kapaciteten på sygehusene er under pres, er det logiske svar for mange borgere det nære sundhedsvæsen i kommunerne. Og dét træk på vores ressourcer bliver kæmpestort, særligt fordi vi ser en vækst i de store livsstilssygdomme og kronikerområderne. Tager man ikke dette pres alvorligt, falder opbakningen til vores samfundsmodel væk, fordi vi jo betaler en ret høj del af vores indkomst i skat til netop den model.

– Jeg mener også, at hele vores demokratiopfattelse er

under forandring med nye generationer, som vokser op og får en uddannelse. De vil inddrages og høres – og hvor man tidligere gik ind i politik for at få indflydelse på samfundsudviklingen, kan man i dag meget lettere komme til orde med 'nemme' standpunkter på de sociale medier – og vinde opbakning. Det presser 'ledelsen' af samfundet, når politikerne løber efter disse enkeltsager, siger Kristian Wendelboe.

## FORSKELLEN MELLEM LAND OG BY VOKSER

Globalisering, digitalisering og urbanisering bryder også vandoverfladen og skaber store ringe, som griber ind i velfærdssamfundets kerneopgaver.

– Urbaniseringen har jo været der i langt over 100 år, men tempoet er højt nu og skaber store forskelle i rammevilkårene i kommunerne. Forskellene mellem land og by vokser selv i et lille og forholdsvis homogent land som vores.





Vi bliver flere ældre, og vi lever længere. Det sætter den offentlige økonomi under pres, samtidig med at borgerne forventer velfærd for deres skattekrone. Det er et dilemma, som er svært at løse, erkender både KL og Danske Regioner.





## Har vi råd til det hele i et offentligt finansieret sundhedsvæsen? Den prioritering bliver politisk kontroversiel.

Adam Wolf, adm. direktør i Danske Regioner



– Det kræver realistiske strategier for, hvad man gør, når befolkningen bliver ældre og forlader arbejdsmarkedet, og de unge samtidig 'flygter' ind til byerne. Som kommunaldirektør må man virkelig kæmpe for at varetage sin egen kommunes interesser – samtidig med at man tænker i samarbejde på tværs af kommunegrænser for at løse nogle af kerneopgaverne, siger Kristian Wendelboe.

### VI SKAL INVITERE DE NYE IDEER IND

Adam Wolf ser begrænsningen i det offentlige innovationskapacitet som et stort problem. For mange af resourceproblemerne kan kun løses gennem ny teknologi, mener han.

– Det offentlige kan ikke selv udvikle disse avancerede løsninger. Vi er nødt til at være tilgængelige og invitere det private marked indenfor til at drive den teknologiske udvikling. Det kan fx være løsninger, som koordinerer og fører borgerne godt igennem et forløb i det offentlige. Det kan hjælpe os med at modernisere og opfylde nogle af de krav til service, vi ikke er så gode til nu, og som borgerne efterspørger.

For Adam Wolf er slet ikke i tvivl om, at den type løsninger vil blive udviklet. Og helt sikkert er det også, at vi ikke kan sige til de store techgiganter, at de ikke må byde sig til med nye løsninger. På den måde er verden i dag uden landegrænser, mener han.

– Vi kommer også til at diskutere dilemmaer, som at man udvikler stadig mere avancerede lægemidler, der kan kurere sygdomme, som før var uhelbredelige. Eller at vi kan løse problemer, fx med fertilitet, vi ikke har kunnet før. Har vi råd til det hele i et offentligt finansieret sundhedsvæsen? Den prioritering bliver politisk kontroversiel.

– De store livsstilssygdomme vil stadig være en kerneopgave i det offentlige sundhedsvæsen, men borgerne vil få tilbud fra private aktører, fx med løsninger, der gør det muligt at leve et bedre liv som diabetiker. Skal vi blande os i det? Det er i sidste ende et politisk spørgsmål, siger Adam Wolf. ✓

### Fakta

#### DE ÆLDRE BLIVER FLERE – OG ÆLDRE

■ Befolkningen i Danmark er vokset mere de seneste ti år end de foregående 30 år. Vi skal helt tilbage til 1970'erne for at finde samme vækst. Det skyldes især en stigende indvandring i perioden.

■ De store årgange fra 1940'erne og det faktum, at vi lever længere, giver os en kvart mio. flere ældre danskere. Især forventes gruppen af 80-89-årige at blive stor i 2025-2030. Alene gruppen af 70-74-årige er vokset med 50 % på godt ti år.

Kilder: KL og Socialchefforeningen



#### ADAM WOLF

Adm. direktør i Danske Regioner siden 2012. Uddannet cand.scient.-pol. i 1987 og har arbejdet i adskillige danske styrelser og ministerier som topembedsmand, men også i udlandet, bl.a. som ambassaderåd i USA.



#### KRISTIAN WENDELBOE

Adm. direktør i KL siden 2011. Uddannet økonom i 1992 og har arbejdet i en lang række ministerier, bl.a. som departementschef i Indenrigs- og Sundhedsministeriet, i den tidligere Amtsrådsforening og som adm. direktør i Danske Regioner.

# Ny Syntese i kommunale ledelsesgrundlag

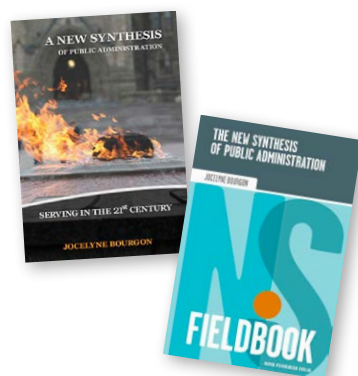
**Hvidovre Kommune** skriver i sit nye ledelses- og medarbejdergrundlag, at de fire felter i Ny Syntese er lige vigtige for, at den offentlige sektor kan lykkes med sine opgaver. Region Midtjylland nævner ikke direkte Ny Syntese i sit nye grundlag for god ledelse og styring, men regionen har fået hjælp til at formulere indholdet af Jocelyne Bourgon, frontfigur i Ny Syntese.

Undervejs har midtjyderne oversat begreberne performance, compliance, emergens og resiliens til målopfyldelse, ordentlighed, nytænkning og bæredygtighed.

Heller ikke Kalundborg Kommune nævner Ny Syntese direkte i sit ledelses- og styringsgrundlag, men med hovedpunk-

terne Vi holder styr på driften, Vi optimerer samarbejder og processer, Vi styrker ressourcer hos os selv og andre og Vi skaber velfærd sammen med andre er der ingen tvivl om, hvor inspirationen kommer fra.

– Vi var i gang med at skabe et nyt grundlag, da vi blev præsenteret for Ny Syntese. Det gamle var præget af, at vi skulle tænke ledelse og styring på samme måde, uanset om man var leder af et dagtilbud, et plejehjem eller af vej og park. Vi havde brug for et ledelsesgrundlag, som kan tilpasses den enkelte enhed, og her passede Ny Syntese som fod i hose, fortæller kommunaldirektør Jan Lysgaard Thomsen. ✓



## To bøger om syntesen

Jocelyne Bourgon har foreløbig skrevet to bøger om Ny Syntese, som er udgivet i Danmark. Den første, *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century*, udkom i 2011.

Bogen rammesætter baggrunden og behovet for en ny tankegang og ramme om udviklingen af fremtidens offentlige velfærd. Bogen er oversat til dansk og bearbejdet af Kristian Dahl, 2017.

I den anden bog, *The New Synthesis of Public Administration Fieldbook* (2017), udfolder Jocelyne Bourgon de første erfaringer gennem cases m.m. fra de omkring tusinde deltagere, som kloden over på den ene eller anden vis har været involveret i Ny Syntese-initiativet.

Bogen præsenterer også en videreudvikling af tankerne bag Ny Syntese, bl.a. fire linser at se ny løsninger igennem. Og hun sætter igen behovet på dagsordenen for at have disse vigtige samtaler, der handler om at genoverveje offentlig innovation, genskabe lederskab i den offentlige sektor og gå i dybden med spørgsmål om økonomiske teorier og demografiske principper. ✓

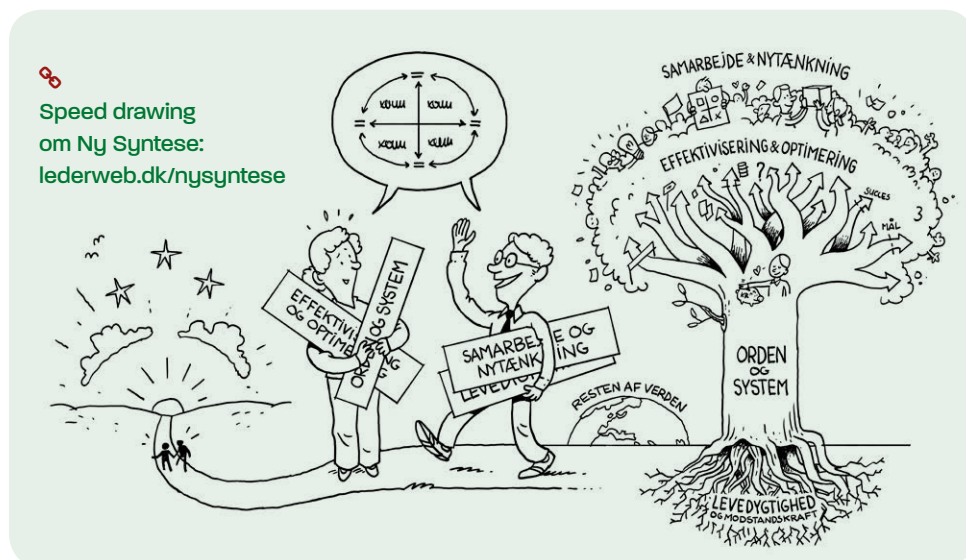


ILLUSTRATION: DAN R. KNUDSEN

## Den helt korte version

**Har du brug for** at kunne forstå og videreformidle mindset og tankegang i Ny Syntese på en let og forståelig måde til andre ledere og kolleger, medarbejdere eller samarbejdspartnere, har Væksthus for Ledelse fået udarbejdet en såkaldt speed drawing. En slags tegnefilm, som i enkle illustrationer

og tale og på ganske få minutter forklarer baggrunden for og hovedtrækkene i Ny Syntese.

Du kan se illustratør Dan R. Knudsens speed drawing på [lederweb.dk/nysyntese](http://lederweb.dk/nysyntese) – og du er velkommen til at bruge og dele den. ✓



“

**Vi kan ikke løse problemer  
i det 21. århundrede med  
ideer og praksis fra det  
20. århundrede.**

– Jocelyne Bourgon



Jocelyne Bourgon, frontfiguren i Ny Syntese:

# En kvinde på en mission

“I er allerede meget Ny Syntese i Danmark”, siger en af hovedkræfterne bag, canadiske **Jocelyne Bourgon**. Hun betoner nødvendigheden af og tidspresset i at finde nye måder at løse de komplekse udfordringer, verden står med, og genopfinde velfærdssamfundet – fra klimaforandringer over flygtningestrømme til livsstilssygdomme. Det er drivkraften bag det internationale Ny Syntese-initiativ.

Af journalist Tina Juul Rasmussen

[tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

Kan du drive et hospital på tærsklen til 2020, hvor succeskriteriet er at behandle alle de patienter, som kommer ind ad døren inden for en vis tidshorisont? Kan du beskytte børn mod svigt og overgreb ved at tvangsfrjerne dem fra hjemmet? Og kan du reducere ventetiden for borgere med akutte lidelser ved at få dine medarbejdere til at arbejde endnu mere effektivt og løbe endnu stærkere?

Indrømmet, det er ledende spørgsmål. Men ikke irrelevante, hvis du spørger Jocelyne Bourgon, projektleder for det internationale forskningssamarbejde New Synthesis Initiative (på dansk Ny Syntese, red.), et rammeværk og tankesæt, der har vundet genklang verden over – inklusive i danske kommuner og regioner – i de senere år.

## KAN IKKE BRUGE FORRIGE ÅRHUNDREDES LØSNINGER

Og tag ikke fejl – Jocelyne Bourgon er en kvinde på en mission. Ikke overraskende vil hendes svar på spørgsmålene ovenfor være et klart nej.

Ikke fordi det er skudt ved siden af, at kerneopgaven på et hospital er at behandle syge borgere og i en socialfor-

valtning at beskytte udsatte børn ved at anbringe dem uden for hjemmet. Men derimod fordi de samfundsmæssige problemer i dag kalder på et nyt tanke-sæt, et langt bredere perspektiv og ikke mindst nye, bæredygtige og holistiske løsninger. Også når vi taler sundhed og udsatte børn.

Og det er ifølge Jocelyne Bourgon, hvad Ny Syntese er sat i verden for at hjælpe offentligt ansatte ledere og medarbejdere med.

– Det 21. århundrede byder ikke bare på svære eller komplicerede problemer. Vi står med komplekse udfordringer og et forandringstempo så højt, at vi ikke har tid eller råd til fortsat at betjene os af de løsninger, vi brugte i det 19. og 20. århundrede. Og som vel at mærke har tjent os rigtig godt. Men tiden er inde til at reframe både formål og løsninger ved at udforske nye veje at gå, siger Jocelyne Bourgon.

## VERDEN ER HYPERFORBUNDET

Hun kalder selv Ny Syntese for et nyt vejkort at navigere efter. Syntesen byder sig til som et rammeværk med fire interagerende dimensioner og begreber – compliance, performance, emergens og resiliens, der indbyrdes er forbundet af et ‘OG’. Den er grundigt beskrevet i Jocelyne Bourgons første bog fra 2011, ➔

## Fakta

### NY SYNTSE

■ Hvordan leder vi den offentlige sektor, så vi fortsat kan levere samme eller bedre velfærd i en tid med færre ressourcer, stigende krav og øget kompleksitet? Det spørgsmål var udgangspunktet for et forskningsprojekt, der blev indledt i 2006 af Jocelyne Bourgon og involverede over 200 topledere, politikere og forskere fra bl.a. Australien, Canada, Holland, England, Brasilien, Singapore og New Zealand. Forskningsprojektet The New Synthesis Project kører stadig i regi af organisationen Public Governance International (PGI).



Læs mere om Ny Syntese på [pgionline.com](http://pgionline.com)



**For mig handler Ny Syntese om at starte med at tænke stort og definere sit offentlige formål: Hvad er det, vi prøver at opnå? Hvad vil vi gerne gøre bedre? Hvilken forskel kan det gøre for samfundet og borgerne? Det lyder banalt, men tro mig, det er ikke nemt.**

– Jocelyne Bourgon

➔ *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century.*

I sin anden bog, *The New Synthesis of Public Administration Fieldbook*, med cases fra hele verden, herunder også Danmark, går hun i kødet på, hvordan syntesen kan udfoldes i en tid med accelererende forandringer, teknologisk og digital revolution og en hyperforbundet verden gennem internet og sociale medier. Bogen rummer også beskrivelser og forklaringer på videreudviklingen af syntesen, bl.a. med de fire linser at se nye løsninger igennem.

– Der gik flere hundrede år, fra dampmaskinen blev opfundet, indtil det første menneske gik på månen. Men det tog næsten ingen tid fra den første mikrochip blev opfundet, inden alle stod med en mobiltelefon i hånden. Og vi er stadig i de tidlige dage af denne udvikling. Det vil kun gå stærkere fremover. Læg dertil en verden, hvor viden og information rejser uhindret over ikke-eksisterende landegrænser. Det er i den ramme, regeringer, offentligt ansatte og deres ledere skal opfinde og udbrede svar på verdens komplekse problemer, siger Jocelyne Bourgon og tilføjer:

– Vi kan ikke løse væksten i kroniske sygdomme, fedme, flygtningestrømme eller klimaforandringerne gennem lovgivning eller ved at præstere mere for mindre. Den tid er forbi. Problemernes kompleksitet betyder, at vi er nødt til at tænke i et langt bredere perspektiv, som også omfatter at inddrage og bygge på samfundets og borgernes ressourcer og bidrage til at skabe bæredygtige og robuste løsninger.

#### **PROBLEMERNE KAN IKKE LØSES UAFHÆNGIGT AF HINANDEN**

Tag fx hospitalet fra tidligere. Selvfølgelig skal det sundhedsfaglige personale

behandle borgerne for de sygdomme og lidelser, de kommer med, understreger Jocelyne Bourgon.

– Men hospitalet skal også indgå i et samlet sundhedssystem, som samarbejder på tværs om at forbedre folkesundheden, forebygge livsstilssygdomme osv. med afsæt i de data, man har indsamlet. Ligesom arbejdet med de udsatte børn også skal handle om at identificere risikofaktorer gennem samarbejde med sundhedsplejerske, skole, politi osv. for at kunne sætte forebyggende og tidligt ind. Mange af de problemer, vi står over for, kan ikke forstås og løses isoleret og uafhængigt af hinanden. Derfor er vi nødt til at tænke anderledes. Det er hele drivkraften bag Ny Syntese.

#### **PÅ VERDENSTURNÉ MED NY SYNTSE**

Siden Ny Syntese første gang udkom i bogform, har Jocelyne Bourgon rejst verden tynd til workshops, konferencer og seminarer for at fortælle om og samarbejde med offentlige embedsfolk og politikere om at finde disse nye veje at gå. En del af missionen har været at indsamle viden og erfaringer fra så forskellige offentlige styringsformer og -tilgange som muligt. Og hun rejser stadig.

– Jeg er en offentlig embedsmand. Det definerer mig og min måde at tænke på. Jeg har håndteret store offentlige sektorer og deres problemer og har forsøgt at forbedre tingene – med en vis succes, hvis jeg må sige det selv. Og Ny Syntese er udviklet af offentlige embedsmænd til offentlige embedsmænd, pointerer Jocelyne Bourgon.

#### **TÆNK STORT – BEGYND, HVOR DU ER**

Selv er hun rundet af en lang karriere i den canadiske centraladministration.

Som ganske ung og nyuddannet blev hun ansat i transportministeriet og steg hurtigt i graderne – og blev senere den første kvinde, der bestred embedet som Clerk of the Privy Council (kabinetssekretær, red.). Hun har også været vicetransportminister og stået bag store reformer af den canadiske transportsektor i 1990'erne.

– Når jeg på afstand og med ydmyghed ser tilbage på den tid og spørger venner, kolleger, samarbejdspartnere osv., om vi totalt set lykkedes med at forberede vores samfund på de udfordringer, som kom, så er svaret nej.

– Uanset hvor intense og modige vores reformer har været de seneste 30 år, så er det samlede resultat af dem ikke nok til at imødegå de problemer, vi står med – klimaforandringer, vækst i kroniske sygdomme, en aldrende befolkning, teknologisk udvikling, økonomisk ulighed osv. Og når du kommer til den erkendelse, har du et valg: Du kan enten give op eller prøve igen.

Jocelyne Bourgon valgte altså det sidste – med afsæt i sine mange år som praktiker, pointerer hun igen og igen.

– For mig handler Ny Syntese om at starte med at tænke stort og definere sit offentlige formål: Hvad er det, vi prøver at opnå? Hvad vil vi gerne gøre bedre? Hvilken forskel kan det gøre for samfundet og borgerne? Det kan lyde banalt, men tro mig – det er udfordrende spørgsmål, som vi bruger meget tid på, når vi gennemfører Ny Syntese-workshops.

Når man har gjort det, siger hun, skal man sænke barren og begynde der, hvor man er, med de givne ressourcer og kapacitet. Og være tålmodig.

– Start i et hjørne, skab trækraft og find fodfæste. Ny Syntese er en proces med at udforske og finde sine egne





lokale svar. Jeg kan ikke give dem. Det kan kun de praktikere, som arbejder sig igennem tingene – med afsæt i de vilkår, som er givet.

Det nytter ikke, understreger Jocelyne Bourgon, at sige: “Hvis bare vi havde større budgetter eller flere ressourcer, så kunne vi...” eller: “Hvis vi havde nogle andre politikere, så ville det være meget nemmere at...”.

– Ny Syntese tager udgangspunkt i den virkelighed, vi har, og prøver at identificere og optimere vores kapacitet og kapabiliteter til at skabe et bedre samfund. For det er, hvad alle politikere og deres embedsmænd arbejder for: at finde løsninger til at gøre tingene endnu bedre. Derfor er der ikke noget forkert sted at starte samtalen. Det handler om overhovedet at starte samtalen.

#### **DIVERSITET I LOKALE LØSNINGER ER GODT**

På sin Ny Syntese-turné rundt i verden har hun været forbi Danmark adskillige gange, hvor hun bl.a. har fulgt flere kommuners arbejde med at omsætte Ny Syntese til dansk virkelighed. Og hun har kun anerkendelse tilovers for måden, de danske kommuner og regioner har taget Ny Syntese til sig og omsat det på.

#### **Blå bog JOCELYNE BOURGON**

- Født 1950 i Québec, Canada.
- Læste biologi på University of Montréal og senere ledelse på University of Ottawa. Startede som studentermédhjælper i det canadiske transportministerium i 1974.
- Har bl.a. været viceminister for transport, præsident for The Canadian International Development Agency m.m. Var den første kvindelige Clerk of the Privy Council.
- Er i dag præsident for organisationen Public Governance International og projektleder for det internationale forskningssamarbejde New Synthesis Initiative.

– Det fascinerende i Danmark er, at her er en stor forståelse for og accept af statens betydning, og det gør en stor forskel. I har en social, økonomisk og miljømæssig bevidsthed – også om den indbyrdes sammenhæng mellem de tre sfærer plus den fjerde om betydningen af, at borgerne bidrager til samfundet. Derfor er I allerede meget Ny Syntese i Danmark. Rejsen her er anderledes end mange andre steder i verden.

Selv om der i Danmark også er lokale forskelle på tilgangen til og outputtet af Ny Syntese, er Jocelyne Bourgon begejstret.

– Diversitet er en god ting. Udfordringen er jo at genkende innovation, når du ser den, og få bragt den op til overfladen. Og her vil det være en stor fejl at forsøge at homogenisere. Diversiteten betyder netop, at løsningerne tilpasses de lokale omstændigheder med det engagement fra folk, som giver mening netop der. Det er det organiske i Ny Syntese. Og ved at engagere folk får du opbakning og ejerskab til løsningerne – selv om det måske betyder, at det tager lidt længere tid at skabe resultaterne. Men det gør løsningerne bæredygtigere på længere sigt. ✓ ➔

# 5 skarpe til Jocelyne Bourgon



1

**Er dit mål med Ny Syntese at forandre måden, verden tænker og handler på?**

– Mit engagement er nok lidt mere ydmygt – at modernisere offentlig administration i teori og praksis. Men jeg tror på, at vi kan bidrage til måden, man tænker om offentlig ledelse og styring i de enkelte lande. Fordi Ny Syntese ikke er ideologisk, men organisk og kan tilpasse sig enhver kontekst. Den knytter sig ikke til en bestemt regeringsform. Den handler kun om at skabe en bedre fremtid og bedre samfundsmæssige resultater.

2

**Hvis du sad til et middagsselskab, og din bordherre spurgte dig, hvad du arbejdede med, hvordan ville du så forklare Ny Syntese?**

– For mig handler Ny Syntese om at forstå, at ting ikke er adskilte, men hænger indbyrdes sammen – de økonomiske, sociale, civile og miljømæssige sfærer er forbundet og afhængige af hinanden. Ligesom myndigheder, offentlig administration, ledelse, borgere og samfund alle er en del af styresystemet. Enhver handling, en regering foretager sig, har til hensigt at forandre verden – gøre den bedre. Enhver handling, borgerne foretager sig for fx at forbedre miljøet, påvirker regeringens rolle. Derfor er det også en ledelsesopgave at se tingene holistisk, tænke i indbyrdes sammenhænge og afhængighed, samskabelse og helheder.

3

**Hvilken rolle spiller den hastighed, viden og information spredes i verden på over internettet, for behovet for at forandre og tænke nyt i måden, vi løser de velfærdsmæssige udfordringer på?**

– Selvfølgelig spiller hastigheden en rolle i at drive behovet for forandring hurtigere frem. Men selv uden internettet og den digitale revolution ville vi stå med komplekse udfordringer – klimaforandringer, migration, vækst i kroniske sygdomme osv., så behovet for at tænke anderledes og nyt ville stadig være til stede. Og viden er ikke ensbetydende med handling, det ser vi jo tydeligt nu. Viden bliver både manipuleret og ignoreret.

4

**Hvorfor er Ny Syntese blevet så populær?**

– Fordi den rammer en nerve. Offentligt ansatte praktikere – ledere og fagprofessionelle – læser den og tænker: "Yes!", fordi de godt ved, at det ikke er en bæredygtig rejse at blive ved med at arbejde under det gamle mindset med nedskæringer, mere for mindre, højere produktivitet osv. Derfor resonerer den hos praktikerne. Og hos politikere, som oplever det utilfredsstillende, at de skal levere svar på komplekse spørgsmål samme dag, som de bliver stillet. Vi er nødt til at gentænke, hvad det betyder at regere og styre i det 21. århundrede – og det omfatter også at gentænke politikkendannelsen.

5

**Hvis jeg ringede til dig om ti år, ville du så stadig tale om Ny Syntese?**

– Måske hedder det ikke Ny Syntese længere. Men samfundet verden over skal stadig styres og ledes, og der vil stadig være behov for at skabe bedre løsninger. På den måde udvikler tingene sig jo hele tiden, vi lærer fra nye opdagelser, nye praksisser. Så hvad det hedder, er ikke så vigtigt. Det handler om at blive ved med at stille det fundamentale spørgsmål: Hvordan får vi vores samfund ind på en bæredygtig bane? Det er formålet med at regere og styre – at skabe en bedre verden og forbedre menneskets vilkår.

# Dansk case i Ny Syntese-Fieldbook: Længst muligt i eget liv i Fredericia Kommune

Som et skoleeksempel på gevinsterne ved at inddrage borgerne i at udtænke nye løsninger og arbejde på nye måder fremhæver Jocelyne Bourgon i sin anden bog, *The New Synthesis of Public Administration Fieldbook*, den efterhånden så velkendte case fra Fredericia Kommune om at gøre ældre borgere selvhjulpne og så uafhængige af offentlig hjælp som muligt.

Baggrunden for processen og senere resultaterne var en voksende ældrebefolkning og faldende fødselstal. Det pressede den kommunale økonomi og serviceniveau i en uholdbar grad. Samtidig viste undersøgelser, at de ældre, som modtog hjemmepleje, blev gradvist dårligere og mindre selvhjulpne. Og at de ældre selv ønskede at bevare kontrollen og autonomien i eget liv.

Resultatet blev en proces med at udvikle en ny, rehabiliterende tankegang i Fredericia Kommune, som på mange måder afspejler mindsettet i Ny Syntese, fremhæver Jocelyne Bourgon i bogen og nævner fire aspekter, som andre kan lære af:

**Undersøgende samtaler:** Fokuserede, målrettede og metodiske samtaler med borgerne, som ikke starter med svaret, men som undersøger: "Hvad vil du gerne være i stand til selv at gøre igen?"

**Borgernes ressourcer:** Selv om man er ældre og fysisk svagelig, har man stadig ressourcer og noget at bidrage med. Borgerens eget engagement er med til at skabe de gode resultater.

**Fleksibilitet:** Ældrepleje forudsætter forskellige behov hos de enkelte borgere. Fredericia Kommune besluttede at indføre samme fleksible tankegang på andre velfærdsområder.

**Samskabelse:** Ændrer forholdet mellem brugere og system ved at bygge på hinandens styrker og aktiver.

Resultatet af processen i Fredericia Kommune var, at markant flere ældre kunne klare sig selv uden hjælp, en hel del havde brug for mindre hjælp, og langt de fleste oplevede højere livskvalitet.

Tankegangen og modellen har siden spredt sig til andre kommuner i Danmark. ✓



## Public Governance International

Den organisatoriske ramme om arbejdet med at udvikle og udbrede Ny Syntese hedder Public Governance International (PGI). Den har hjemsted i Canada, og Jocelyne Bourgon er dens præsident.

På PGI's hjemmeside kan du følge med i arbejdet med Ny Syntese, tilmelde dig nyhedsbrev m.m. ✓



Se med her:  
[pgionline.com](http://pgionline.com)

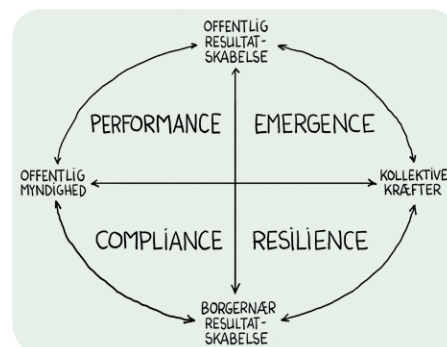


ILLUSTRATION: DAN R. KNUDSEN

## Let søndagslæsning om Ny Syntese

Ny Syntese er foreløbig præsenteret og behandlet i to halvtykke bøger. Men den er også sammenfattet i en letlæselig pixi-beskrivelse, som er et godt sted at starte med at lære Ny Syntese at kende. Den sammenfatter og forklarer betydningen af de fire dimensioner, felter og linser, der tilsammen giver et rammeværk at tænke og udvikle nye løsninger inden for. ✓



Læs den her:  
[pgionline.com/ns-framework](http://pgionline.com/ns-framework)



FOTO: PANTHERMEDIA

I sin anden bog om Ny Syntese fremhæver og anerkender Jocelyne Bourgon Fredericia Kommune for at have udviklet den rehabiliterende tankegang på ældreområdet.



Ledelse og styring i det 21. århundrede  
– lokale løsninger og erfaringer:

# I sidste ende måler borgerne os på vores indsatser

Verden og velfærdssamfundet står med komplekse og gennemgribende problemer, som ikke kan løses af en enkelt myndighed, kommune eller region alene. Det gælder fx klimaforandringer, livsstilssygdomme, flygtningestrømme, voksende ældrebefolkning og socioøkonomiske uligheder. Vi har spurgt kommunaldirektør Henrik Kolind og regionsdirektør Per Bennetsen, hvilke nye tilgange til ledelse og styring danske kommuner og regioner har til at løse det 21. århundredes velfærdsudfordringer.

Af journalist

Tina Juul Rasmussen

[tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**S**amskabelse, Kommune 3.0, udefra og ind-perspektiv, borgerinddragelse, patienten i centrum, tværkommunalt og -regionalt samarbejde.

Det er eksempler på nye begreber, som den offentlige ordbog er blevet tilføjet de senere år. Og i praksis er det greb, kommuner og regioner har udviklet for at kunne fastholde velfærden gennem finanskrisen, flygtningekrise, globalisering, nye borgerkrav, stadig mere og kompleks lovgivning osv. Men virker de – og holder løsningerne ind i det næste årti?

Spørger man Henrik Kolind, kommunaldirektør på 12. år i Roskilde Kommune, er svaret ikke helt entydigt.

– Det er rigtigt, at vi har talt samskabelse og andre nye løsninger, og at vi har åbnet vores organisationer op, fordi der er opgaver, vi kun kan løse i samspil med andre – problemer med klima, beskæftigelse osv. Men jeg tror samtidig, at man skal passe på ikke at få tingene galt i halsen.

For, pointerer han, en kommune har nogle kerneopgaver – skole, ældrepleje, sociale indsatser osv. Det er dem, borgerne mærker her og nu. Så her skal kvaliteten først og fremmest være i orden, især når det handler om de mest udsatte borgere.

– Og det kan alle kommuner stadig ikke sætte hak ved. Så min pointe er, at

man kun kan gribe til samskabelse og Kommune 3.0 osv., når man har styr på compliance og performance – når kerneopgaven er i orden.

## NY MÅDE AT TALE OM TINGENE PÅ

Henrik Kolind fremhæver også, at kommunerne altid har samarbejdet med andre uden for rådhuset. Det er i sig selv ikke nyt, det er snarere måden at tænke og tale om det på, som er ny.

– Vi kan ikke lave fx boligsociale indsatser uden at inddrage boligselskabet, men det er rigtigt, at vi har fået et nyt take på det med at inddrage borgere og andre aktører i velfærdsløsningerne og værdiskabelsen. Det er blevet italesat på en ny måde, også i vores ledelsesgrundlag. Som jeg ser det, er det at samskabe et bud på at håndtere et



## Q&A

Hvorfor er Ny Syntese et rammeværk, som fungerer for jer?



### NIELS ÅGESEN

Kommunaldirektør i Vejle Kommune og formand for Kommunaldirektørforeningen i Danmark:

– Vejle vil være en by, der tænker helhedsorienteret. Vores ledere skal ikke kun tænke i 'egen butik', men også på, hvordan de er en del

af hele vores lokalsamfund og nærområde. Men hvordan forklarer man sin organisation det, når fx økonomiafdelingen for alt i verden vil have, at der skal styres på at overholde budgetterne? Og juridisk afdeling har et kæmpe fokus på enhver juridisk detalje som det vigtigste i verden. Her har Ny Syntese været en god



Kommuner og regioner er i de senere år hoppet ud i nye måder at samarbejde og samskabe med bl.a. borgerne på i velfærdsløsningerne.

model for, hvordan vi systematisk kan arbejde med at komme hele vejen rundt. Den har gjort det legitimt at få alle fire dimensioner med i vores ledelsesgrundlag, som gælder for alle ledere og chefer i kommunen.

– Vi var i 2007 som mange andre meget inspireret af Blue Ocean og andre inno-

vationsstrategier. Men med finanskrisen og andre globale udfordringer, som har ramt os, herunder klimaforandringerne (Vejle er på EU's liste over klimatruede byer, red.), opstod der et narrativt tomrum, når jeg skulle fortælle lederne, at de skulle være kreative og udviklende, samtidig med at vi gennemførte besparelser

og fyringer. Her var Ny Syntese lidt af en øjenåbner, da jeg første gang hørte om den i 2012-2013 – nogenlunde samtidig med at vi blev en del af det globale resiliensprojekt og selv blev resiliensby (100 Resilient Cities under Rockefeller Foundation, red.). For det var svært at få begreber som innovation og resiliens til at

passe ind i kommunens daglige drift. Her gav Ny Syntese os et nyt begrebsapparat til at tale om at komme hele paletten rundt. ♥



**I sidste ende vurderer borgerne os på den indsats, som finder sted, og derfor skal det faglige niveau i driften være tårnhøjt. Det er, hvad jeg interesserer mig for ledelsesmæssigt.**

– Henrik Kolind,  
kommunaldirektør i  
Roskilde Kommune



**Da tillidsdagsordenen først blev præsenteret af Margrethe Vestager (i 2011, red.), tog vi den massivt til os. Det var noget af et paradigmeskifte – et forsøg med en ny måde at tænke og arbejde på.**

– Per Bennetsen,  
direktør i Region Sjælland

ressourcepres, vi ikke kan løse på anden vis.

Dog fremhæver han, at netop store udfordringer som fx klimaforandringerne kalder på løsninger, som rækker langt ud over compliance-tankegangen, også lokalt.

– I forhold til klimasikring har vi et omfattende samarbejde med digelag i lokalområdet ved Jyllinge (ved Isefjord, som har været ramt af oversvømmelser ifm. skybrud, red.). Her har de som frivillige lavet deres egen beredskabsplan, ligesom de var med til at udvikle en konkret digeløsning, som nu er under planlægning. Vi har også tænkt det lokale Røde Kors ind med det resultat, at vi nu er i gang med Europas første center for oversvømmelsesbeskyttelse. Her vil vi præcis sætte fokus på samarbejde mellem beredskab, kommune, frivillige og frivillige organisationer, siger Henrik Kolind og tilføjer:

– Vi udvikler også mindre bysamfund og byer, såkaldte ZebraByer (en stribe af gode ideer, en stribe af netværk og naboskab og en stribe af nye aktiviteter på tværs giver tilsammen en ZebraBy, red.), som bygger på en lignende involvering af lokalsamfund.

### LEAN-PROCES RUNDT I ALLE HJØRNER

Per Bennetsen, direktør i Region Sjælland, er enig med sin kommunale kollega.

– Presset på vores ressourcer er den helt store udfordring for os, fordi efterspørgslen på vores ydelser vokser med det stigende antal ældre, som lever længere. Og fordi vi kan mere med ny

medicin og nye techløsninger. Patienterne er også blevet mere kritiske i takt med bedre adgang til viden. I det lys har vi været nødt til at finde nye løsninger.

I Region Sjælland er disse nye løsninger foreløbig omsat i en proces med flere trin, fortæller Per Bennetsen. I første step var hele organisationen igennem en omgang Lean rundt i alle hjørner for at rydde ud i overflødige eller ineffektive arbejdsgange. Og her var ifølge direktøren 'en del at komme efter'.

– Step to har så været at lave et skifte i det, vi leder og styrer efter. I stedet for at se på, hvor mange nye hofter og andre operationer vi laver, styrer vi efter det, som reelt giver værdi og kvalitet for den enkelte patient. Det handler bl.a. om, hvorvidt tingene foregår til tiden, om overlevelseshastigheder og om at minimere genindlæggelser.

I den proces har tillidsskabende ledelse og ytringsfrihed været nye og gennemgående begreber.

– Da tillidsdagsordenen først blev præsenteret af Margrethe Vestager (i 2011, red.), tog vi den massivt til os. Det var noget af et paradigmeskifte – et forsøg med en ny måde at tænke og arbejde på. Men tilliden er konstant under pres, bl.a. fra medierne, fordi fejl og enkeltssager kan slå enhver organisation ud af kurs for en stund, siger Per Bennetsen.

### SAMSKABELSE KAN IKKE EFFEKTIVISERE

Næste spørgsmål er så, om de nye løsninger har virket efter hensigten? Både ja og nej. For Henrik Kolind er størrelser som samskabelse og tillidsdags-

## Q&A

**Hvorfor er Ny Syntese et rammeværk, som fungerer for jer?**



**NICH BENDTSEN**  
Kommunaldirektør,  
Hvidovre Kommune:

– Ny Syntese giver god mening i forhold til opfattelsen og udviklingen af den offentlige sektor. Vi kan ikke bare dykke ned i et af de fire perspektiver for at finde svaret på, hvordan kommunens opgaver ser ud,

og hvordan de skal løses i fremtiden.

– Vi skal både have styr på drift og myndighedsopgaver og udvikle resultater og tænke nyt, når det handler om at inddrage borgerne og samskabe nye velfærdsløsninger sammen med dem. Ingen af perspektiverne kan stå alene.



orden greb, der har bedst effekt, når der skal udvikles nyt, som bygger oven på noget eksisterende, fx at inddrage byens unge i indsatsen mod alkoholmisbrug – i samarbejde med nabokommuner og andre aktører på området.

– Samskabelse virker ikke på en effektiviseringsdagsorden, og det er jo ikke specielt overraskende. Når vi fx laver skolestrukturændringer i Roskilde, får vi aldrig forældrene til at synes godt om det, selv om vi inddrager dem, fordi de som udgangspunkt ikke ønsker ændringerne. Sådanne modstrømninger vil der altid være, siger Henrik Kolind.

Han går endda så vidt som til at kalde sig selv 'lidt kedelig', fordi han hylder de gamle dyder om compliance og performance.

– I sidste ende vurderer borgerne os på den indsats, som finder sted, og derfor skal det faglige niveau i driften være tårnhøjt. Det er, hvad jeg interesserer mig for ledelsesmæssigt. Jeg mener, at vi skal tilbage til formålet med de indsatser, velfærdssamfundet er bygget op om, og derfor er Ledelseskommis- sions budskab om 'borgeren i centrum' rigtigt, selv om man måske kan smile lidt af ordene.

### MØGSAGER SÆNKER TILLIDEN

Er regionerne anderledes succesrige med innovationen? Både-og, vurderer Per Bennetsen.

– Vi producerer meget mere i dag end for ti år siden – vi har evnet en 15 % effektforbedring for hver krone, bl.a. med kortere indlæggelser. Og den sociale kapital er vokset med 10 %, bl.a. fordi medarbejderne i langt højere

rolle på alle niveauer – fra mig som kommunaldirektør til den menige medarbejder.

– Det har givet os et fælles sprog, at både ledere og medarbejdere har været med til at folde Ny Syntese ud i vores ledelses- og medarbejdergrundlag. Et fælles sprog er vigtigt i forhold til at skabe følgeskab til den cen-

terstruktur, vi har indført.

– Vi havde en traditionel forvaltningsopbygning, og det var vigtigt for os at skabe en organisation, som er i stand til at arbejde på tværs. Den tanke har vi løftet ud i organisationen ved hjælp af Ny Syntese, og den er blevet taget godt imod, fordi mange kan se, at tankegangen giver

en forståelsesramme for de udfordringer, vi står over for dagligt. 🍷



### HENRIK KOLIND

Cand.scient.adm., kommunaldirektør i Roskilde Kommune siden 2007 og formand for Kommunaldirektørforeningen i Danmark fra 2015-2019. Tidligere afdelingschef i Kommunedata, vicekommunaldirektør i Græsted-Gilleleje Kommune og kommunaldirektør i Solrød og Høje-Taastrup Kommuner.



### PER BENNETSEN

Cand.techn.soc. og direktør i Region Sjælland siden 2016. I 1996 ansat som projektleder i det daværende Storstrøms Amt, siden direktionssekretær og sekretariatschef samme sted. I 2007 sekretariatschef i Region Sjælland og siden koncerndirektør.

grad har indflydelse på eget arbejde. Men samtidig har vi lige afskediget 150 ansatte, så selv om det procentvis ikke er mange ud af i alt 19.000 ansatte, er det svært for dem, som er tilbage og i forvejen har travlt i hverdagen.

### VI VIL SE EN GIGA OMSTILLING

Regionen har også, erkender Per Bennetsen, været slået tilbage af svære sager, bl.a. om fejl i brystkræftundersøgelser og en større bestikkelsessag på it-området (Atea-sagen, red.).

– Det har betydet, at vi i en periode har måttet stramme op på de interne retningslinjer. Det er jo ikke ligefrem en tillidsdagsorden og helt klart et dilemma for os, men nødvendigt, siger Per Bennetsen, som heller ikke er i tvivl om, at innovationskurven fortsat vil stige.

– Fx eksperimenterer vi i dag i kræftbehandling med præparater, som stadig er i test. Vi kan ikke vente ti år på, at de er gennemprøvede i otte faser med evidens. Og vi taler om 'utilsigtede hændelser' frem for fejl, fordi vi hele tiden skal lære og blive bedre. Vi tør gå nye veje, men vi bliver også nødt til at lægge nogle af de gamle dyder på hylden for at få regnestykket til at gå op.

– Før i tiden kom du på hospitalet, når du var syg. Om ti år vil vi måske helst have dig hjemme og overvåge dig via teknologiske løsninger. Og lægen, som har det bedst med den personlige kontakt med patienten, får måske ikke mulighed for det i fremtiden. Det bliver en giga omstilling, også rent ledelsesmæssigt, konstaterer Per Bennetsen. 🍷

– Vi har været igennem en proces med 300 ledere og medarbejdere om et nyt ledelses- og medarbejdergrundlag, som bygger på Ny Syntese.

– Vi kan se, at det faktisk er muligt at oversætte modellen til konkrete pejlemærker og dernæst til, hvad de så betyder for medarbejdernes

# Fremtidens topleder tænker ud over sin egen boks

Hvis de udfordringer, velfærdssamfundet står med både lokalt, nationalt og globalt, ikke længere kan løses inden for kommunens eller regionens egne fire vægge – hvilke krav stiller det så til fremtidens ledere set i lyset af Ny Syntese? Det spurgte vi ledere i kommuner og regioner om.

Af  
journalist **Henrik Stanek**  
[hs@stickelberg.com](mailto:hs@stickelberg.com)

journalist **Tina Juul Rasmussen**  
[tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**F**remtidens leder har ikke brug for et skrivebord.

For fremtidens leder er konstant et sted henne i en dialog og interaktion med de aktører, som har en interesse i, holdning og bidrag til at løse et givent velfærdsproblem – fra klimasikring af

kyster til at forebygge ensomhed eller hjælpe udsatte familier på fode igen. Og lederen er optaget af at tænke i alle felter og dimensioner i Ny Syntese for at sikre helhed og bæredygtighed i løsningerne.

Sådan kunne man sammenfatte svarene fra de kommunale og regionale topledere, som i dag har opgaven med at finde kursen for velfærdssamfundet i det 21. århundrede.

Så hvis man i fremtiden læser en stillingsannonce for en offentlig topleder, vil det være både nye og velkendte

kompetencer, som efterspørges, mener nutidens offentlige topledere.

Ifølge dem skal fremtidens ledere:

- Kunne skabe en robust organisation.
- Have tværgående perspektiv, finde fælles løsninger og sætte borgeren i centrum.
- Se det samlede billede, afkode det politiske landskab.
- Være vedholdende i deres værdier og insistere på at finde fælles løsninger, som ikke er det, vi 'plejer'

at gøre, i samarbejde med andre.

- Kunne læse markedets behov.
- Være i god dialog med brugerne og være god til at skabe relationer.
- Kunne reducere kompleksitet og skabe mening.
- Komme ud af regeltænkningen og ind i overblikket. Have det lange lys på.
- Lære af kræfter uden for organisationen.
- Sætte egen magt, kontrol og prestige i spil.
- Tænke i tværfaglighed. ✓

**Frem for alt skal fremtidens ledere have det tværgående perspektiv, for de har ikke kun ansvar for deres eget fagområde.**

**De har ansvaret for at finde fælles løsninger og for at sætte borgeren i centrum.**

– Nich Bendtsen, kommunaldirektør i Hvidovre Kommune



**Fremtidens ledere skal ud af systemtænkningen og have overblik, følge med og turde handle på og stå på mål for det, de ser. En logik, som helt sikkert ikke kan bruges, er at skubbe ansvaret fra sig.**

– Kristian Wendelboe, adm. direktør i KL





“

Fremtidens ledere skal tro på, at hverdagens eksperter er lige så vigtige som dem, der har læst den nyeste forskning og har den faglige viden. De skal også være nysgerrige og spørgende frem for alene svarende og vidende, så de opdager deres egne blinde vinkler.

– Karen Ingerslev, kontorchef i Region Midtjylland

“

Fremtidens ledere skal i endnu højere grad kunne se det samlede billede og afkode det politiske landskab. De skal kunne læse markedets og behovenes udvikling og være i god dialog med brugerne om, hvad der er godt og skidt.

– Adam Wolf, adm. direktør i Danske Regioner



“

Ligesom vi siger beliggenhed, beliggenhed, beliggenhed, kommer der til at stå tværfaglighed, tværfaglighed, tværfaglighed i fremtidens stillingsopslag. Og at man som leder skal være i øjenhøjde med borgerne og forstå at invitere dem ind.

– Ulla Varneskov, indtil for nylig chief resilience officer i Vejle Kommune



“

Meget få områder kan ses isoleret, så lederne er nødt til at interessere sig for, hvad der ligger uden for deres eget ansvarsområde. Så kan det godt være, at resultaterne af ens investeringer kan høstes andre steder i organisationen. Derfor skal man turde sætte sin egen magt, kontrol og prestige i spil som leder.

– Mette Vaaben Mortensen, direktør i Ballerup Kommune





# Hvad er Ny Syntese?

Ny Syntese er et udvidet tankesæt for arbejdet med offentlig velfærd. Syntesen samler kendte elementer og dimensioner på en ny måde, som bidrager til at gentænke den offentlige velfærd – med nye roller, perspektiver og ideer på tværs af de nuværende strukturer og grænser.

**Af**  
**Per Møller Janniche**  
Chefkonsulent, KLK

**Christian Ahlefeldt-Laurvigen**  
Chefkonsulent, Djøf

**Mette Marie Langenge**  
Lederkonsulent, HK Kommunal

Ved første øjekast ligner Ny Syntese blot 'endnu en model': To akser, som krydser hinanden og ender i fire kvadranter med hvert sit tema. Det hele bundet sammen af et 'OG' i midten. Men Ny Syntese er på ingen måde 'bare en model', der tilbyder en færdigsyet løsning med garanti for resultat, blot du arbejder dig igennem en række analyser og handlinger i en bestemt rækkefølge.

## HVAD ER NY SYNTSE SÅ?

På engelsk benævnes Ny Syntese et framework. I arbejdet med Ny Syntese i Danmark har vi valgt at oversætte det til et rammeværk – og kalder Ny Syntese et udvidet tankesæt (eller mindset) for arbejdet med offentlig velfærd. Men hvad betyder det – og hvordan kan det forstås og bruges i en dansk velfærdsmæssig sammenhæng? I vores arbejde med Ny Syntese har det været nyttigt at se tankesættet ud fra tre vinkler: dimensionerne, felterne og linserne, som også er de tre vinkler, vi gennemgår Ny Syntese ud fra her.

## DIMENSIONERNE

Ny Syntese tager udgangspunkt i disse basale spørgsmål: Når vi tager nye

initiativer, hvor og hos hvem vil vi så se resultater, hvem skal skabe resultaterne, og hvordan skal det gøres?

De kan sættes op i et system med flere dimensioner: På den lodrette akse arbejder vi med spørgsmålene: Hvor og hos hvem vil vi se resultater? Er det i offentlige institutioner, styrelser, kommunen eller på landsplan? Og hvordan er resultaterne for en borger, en familie, et lokalsamfund?

På den øverste del af akserne placerer vi de steder, vi vil se resultater i det offentlige (public results): denne institution, denne kommune, denne styrelse, hele vores samfund (agency, system-wide, societal).

På den nederste del af akserne placerer vi de områder, hvor vi vil se borgernære resultater (civic results), forstået som individ, familie, lokalsamfund (citizen/family, community, society) osv. Akserne er bundet sammen med et 'OG' i midten, da resultater ofte ses flere steder på samme tid.

Et eksempel: Den samlede indbrudskriminalitet i Danmark falder. Samtidig opleves det – af samme grund – tryggere at bo i et lokalsamfund. Så her kan man sige, at en indsats for lavere indbrudskriminalitet både har

## Q&A

**Hvorfor er Ny Syntese et rammeværk, som fungerer for jer?**



### METTE VAABEN MORTENSEN

Direktør, Ballerup Kommune:

– Ny Syntese giver både en håndterbar forståelse af vores vilkår som kommune og et andet perspektiv på ledelse og styring. Vi har i mange år haft en stram økonomisk styringsdagsorden, og den

er kommet for at blive. Men ledelse kommer før styring, for ledelse afgør, hvad vi skal have styr på. Derfor giver Ny Syntese en god ramme for arbejdet, som også er til at formidle ud i organisationen, fordi modellen både italesætter en stor respekt for driftsorganisationen, og for at vi skal skabe den nødven-



Ny Syntese er et system med flere dimensioner både vandret og lodret, som bindes sammen af et 'OG' i midten for at signalere, at det ikke er enten-eller, men at man skal tænke og arbejde i alle dimensionerne.

skabt offentlige resultater (statistikken på samfundsplan, og i de enkelte politikredse) og borgernære resultater (større tryghed ved at bo i den vestlige del af X-købing, færre af os får stjålet vores ting).

På den vandrette akse arbejder vi med spørgsmålet: Hvem skal skabe resultaterne, og hvordan skal det gøres?

Her placerer vi det offentliges myndighed (government) på venstre side af akse – lovgivning, skatteudskrivelse, offentlige kampagner (legislate, tax/spend, guardian/steward) osv. Og på højre side af akse har vi de civile/kollektive kræfter (governance).

I eksemplet med den formindskede indbrudskriminalitet kan venstresiden

fx handle om politiets indsats, grænsevagter o.l., mens højresiden kan handle om naboovervågning og private firmaer, som rådgiver beboerne om indbrudssikring.

#### DE FIRE FELTER

Imellem akserne har Ny Syntese fire felter, som er helt centrale at besøge, når →

dige fornyelse. Det er ikke et enten-eller med de fire perspektiver i Ny Syntese, og de skal ikke altid optræde ligeligt, men vi skal være bevidste om at balancere dem.

– Vores medarbejdere føler en faglig forpligtelse til at levere god drift og kan derfor synes, at krav om udvikling virker forstyrrende. Vi skal

altid holde produktet op mod borgernes forventninger, og Ny Syntese viser, at vi er til for borgerne. Men stærke faglige miljøer kan udvikle deres egen opfattelse af deres roller.

– Tag fx beskæftigelseslovgivningen: Hvis man ikke tænker ind, hvad man skal skabe for samfundet ud fra

loven, ser man ikke virksomhedernes og de lediges behov. På den måde er Ny Syntese god til at sætte ord på udfordringer for både medarbejdere og ledere. Og i modsætning til mange andre teorier skal vi ikke diskutere, hvad der er vigtigst. Ny Syntese består af dynamiske balancer, som kan skifte over tid.

– Derfor forsøger vi at udvikle en bredere forståelse af, hvordan ledere kan definere opgaveløsningen, og her kan Ny Syntese bruges som et spejl: Hvordan lykkes vi, og hvad skal vi have større eller mindre opmærksomhed på for at nå de mål og effekter, vi satte, da indsatsen gik i gang? ✓

man skal udtænke nye løsninger. Det er disse fire felter, som har vundet mest udbredelse i de kommuner og regioner, vi har samarbejdet med.

### 1 COMPLIANCE

I feltet mellem det borgernære resultat og den offentlige autoritet befinder sig hele den offentlige sektors regulering og styring via love og regler og myndighedsudøvelse, retskrav og ubestikkelige offentligt ansatte, færdselsregler og skatteindbetalinger. Det er samfundets og organisationernes solide grundinstrumenter – orden og styr på tingene, de klassiske embedsmandsdyder, som i Ny Syntese kaldes compliance.

### 2 PERFORMANCE

De offentlige organisationers evne til at udøve deres funktioner, økonomistyre, nå deres målsætninger, handle produktivt, effektivt og ansvarligt har stor betydning for den offentlige sektors performance. I Ny Syntese ligger dette felt i området mellem den offentlige autoritet og de offentlige resultater.

### 3 EMERGENCE

Men nye løsninger bliver i stigende grad nødvendige for at løse mange af samfundets udfordringer. Derfor har Ny Syntese feltet emergence, som favner den innovative kapacitet, baseret på casestudier i ny problemløsning verden over. Emergence hænger tæt sammen med den offentlige sektors

evne til at involvere, facilitere, samarbejde og samskabe med borgere og andre aktører.

### 4 RESILIENCE

Borgere, fællesskaber og samfund har brug for en vis modstandskraft og tilpasningsevne, der sikrer levedygtighed på langt sigt. Det ligger i Ny Synteses felt resilience. Og i Ny Syntese er det en væsentlig del af det fokus, som den offentlige sektor også skal have: Hvordan gør vi som ledelse samfundet, dets institutioner og dets indbyggere gode til at håndtere kriser og udfordringer på både kort og langt sigt?

Her ligger også en opmærksomhed på, at organisationerne med alle deres medarbejdere og ledere har et arbejdsliv og arbejdsmiljø, der gør dem i stand til at lykkes med kerneopgaverne og kunne tage nye skridt, når forandringer er nødvendige.

### SE PÅ ALLE FELTER OG DIMENSIONER

Nye initiativer, aktiviteter og udfordringer bør vurderes fra alle perspektiverne i Ny Syntese. Har vi tænkt dimensionerne igennem? Hvilke felter skal og kan der her tages hensyn til, overser vi noget? Tilsammen udgør de en styrings- og ledelsesforståelse, som indbyrdes er forbundet og sammenhængende i et fælles mål om at øge værdien af den offentlige velfærd – til gavn for alle i samfundet. Det kan hverken myndighed, borgere eller samfund længere gøre alene.

### LINSERNE

Lidt oversat i den danske Ny Syntese-praksis er de fire linser: positionere, bruge eksisterende ressourcer, engagere og syntetisere. De kan guide praktikere i at udforske mulighederne i Ny Syntese-rammeverket (se artiklen på side 24-25).

Skulle man bringe Ny Syntese ned på jorden og se nærmere på det med danske velfærdsbriller, tilbyder det en ny og mere helhedsorienteret – eller holistisk, om man vil – systemtankegang, der handler om som ledelse at finde balancen i et fælles ansvar om at skabe bæredygtige løsninger på velfærdssamfundets udfordringer.

Balancen ligger i at medtænke både interne og eksterne aktører og at samtænke de klassiske dyder performance og compliance med de nye emergens og resiliens.

Syntesens væsen er netop at sammenbringe disse lidt historisk modsatrettede tankegange for derigennem at skabe noget nyt. En anden måde at fortolke Ny Syntese på er at se fx drift og udvikling, styring og ledelse, performance og trivsel, innovation og styr på tingene som sammenhængende størrelser frem for adskilte.

### NYTÆNKNING KRÆVER MOD

Som topledelse kræver det mod at tage det ansvar og lederskab for den offentlige velfærdsudvikling. Det kræver, at man tør sprænge rammer og tænke anderledes. Invitere andre med ind i at finde nye løsninger.

## Q&A

**Hvorfor er Ny Syntese et rammeverk, som fungerer for jer?**



**JAN LYSGAARD THOMSEN**  
Kommunaldirektør,  
Kalundborg Kommune:

– Vi har i flere år stået med udfordringer, vi ikke kan løse selv. Et konkret eksempel på den store klinge: 50 % af verdens insulin produceres hos Novo Nordisk i Kalundborg, og vi har verdens største

produktion af enzymer hos Novozymes. Vi har flere andre unikke virksomheder, og for at kunne vækste skal de kunne tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft.

– Derfor gik vi sammen med virksomheder, region og uddannelsesinstitutioner om at tiltrække en ingeniøruddannelse hertil. Vi har





Ny Syntese er et system, som kan bruges til at navigere efter, når man fx som offentlig leder skal finde nye løsninger på komplekse udfordringer, der kræver, at man kommer hele kompasset rundt i sin tænkning.

Det kræver også et opgør med systemlogikker og hierarkier, som er dybt forankrede i både tid, tænkning og handling. Der er stærke kræfter, som trækker den offentlige leder hjem til sin organisationsramme og -grænse, bl.a. fordi det er, hvad han eller hun bliver målt på.

Derfor, hævder Ny Syntese, er vi nødt til at genopfinde vores formål med den enkelte velfærdsydelse. For når man ikke længere kan løfte et lokalt akutberedskab eller it-driften, så må de nye logikker træde i kraft.

#### KAN VI TÆNKE UD OVER ØKONOMIEN?

Men kan man det, vil nogle spørge? Kan vi fx gøre op med et ensidigt fokus på økonomi som styrende for velfærdsydelserne både politisk og administrativt? Ja, det har vi set eksempler på i kommuner, som ændrede deres måde at lave økonomiopfølgning på. Og man har haft en generel erkendelse af, at meget detaljerede og stramme styringsmål spænder ben for løsninger, der går på tværs. Det har bl.a. betydet, at man orienterer sig mod at opfylde et højere formål, fx sundhed frem for antal sengedage.

Denne tankegang satte gang i nye samtaler om måden at håndtere de problemer, man 'plejede' at løse på en bestemt måde. ✓

Læs om Ny Synteses fire linser at se nye metoder og løsninger igennem på næste side. ➔

også etableret en diplomuddannelse i biotek, og vi har netop fået lov til at tilbyde en diplomuddannelse for maskiningeniører og har tillige fået en elektrikeruddannelse op at stå.

– Uddannelserne sikrer, at virksomhederne får stillet en stabil arbejdskraft til rådighed, vores unge får bedre mulig-

hed for at tage en uddannelse lokalt, og samskabelsen hjælper os til at lykkes på performance og compliance, fordi vi får et stærkere skattegrundlag.

– Alt det var vi i gang med at udvikle, før vi blev præsenteret for Ny Syntese, men modellen har givet os en større forståelse for det kommunale

lederskab – at det er afgørende trædesten i at drive kommunen, at vi får emergens, performance og compliance til at spille sammen.

– Det gælder også på den lille klinge. Vi har et fyr yderst på Røsnæs. Det er en turistattraktion under Naturstyrelsen, men cafeen drives af voksne handicappede fra et

af vores aktivitetscentre. De er også guider i fyret, mens frivillige løser disse opgaver i weekenderne.

– På den måde samarbejder vi om at skabe bedre resultater for både borgere og turister. Det er samskabelse på det borgernære plan. ✓

# Fire linser at se løsninger igennem

Jocelyne Bourgon har udviklet fire linser – eller arbejdsmetoder – som man ledelsesmæssigt kan bruge til at forstå og udforske mulige løsninger på konkrete udfordringer med udgangspunkt i Ny Syntese.

**Af Christian Ahlefeldt-Laurvigen**  
Chefkonsulent, Djøf

Det kan være hjælpsomt at se på, med hvilken tilgang og på hvilket niveau man skal hjælpe en borger med komplekse, sammensatte problemer, hvis man reelt skal lykkes. Og hvem man engagerer i løsningen: myndighed, lokalsamfund eller enkeltstående borgere.

Ny Syntese guider praktikere til at finde disse løsninger ved at se problemstillingerne gennem fire linser: positioning, leveraging, engaging og synthesizing.

## 1 POSITIONING (POSITIONERE)

Den måde, vi indrammer et problem på, påvirker i høj grad de mulige tilgængelige løsninger og politiske svar i praksis. Linsen positioning handler om at udvide de mulige politiske løsninger ved at opfordre praktikere til at bruge et større mentalt kort, når de tænker over myndighedens rolle i samfundet. Og ved at koble de konkrete handlinger, myndighederne foretager sig, med det højere, offentlige formål.

**Et nøglespørgsmål er her:** Hvordan ser I jeres kerneopgave og konkrete opgaveløsning i et helhedsorienteret

og samfundsmæssigt perspektiv, hvis I bruger tankesættet i Ny Syntese?

## 2 LEVERAGING (AT UDNYTTE EKSISTERENDE RESSOURCER TIL AT GØRE NOGET NYT ELLER BEDRE)

Leveraging undersøger, hvordan man kan udnytte andres bidrag til at opnå resultater, som har værdi for samfundet. For forståelsen er, at flere og flere problemer er u håndterlige og overstiger myndighedernes mulighed for at løse dem alene. Leveraging tilskynder derfor praktikere til at søge størst mulig indflydelse med den mindste indgriben ved at indhente bidrag fra aktører på tværs af myndigheder og samfundet. Ved på denne måde at bygge på andres styrke og kapacitet opnår myndighederne bedre resultater med lavere omkostninger.

**Et nøglespørgsmål er her:** Hvordan kan vi arbejde på tværs af grænser og involvere andre end den offentlige myndighed som motor til at opnå resultater og skabe værdi i den offentlige velfærdsudvikling?

## 3 ENGAGING (ENGAGERE)

Engaging handler om at forandre forholdet mellem myndighed og borgere – fra afhængighed til gensidigt og fælles ansvar. At se og inddrage borgerne som vigtige og aktive bidrags-

ydere opbygger kollektiv kapacitet og skaber civile resultater. Målet er her at afdække, hvilke resultater myndighederne bedst selv kan opnå, hvilke borgerne selv kan producere, og hvilke der bedst kan skabes ved at samarbejde. Samarbejdet kombinerer konventionelle tilgange med samskabelse, co-production og selvorganisering.

**Et nøglespørgsmål er her:** Hvordan kan vi arbejde med at skabe en fælles forståelse af, hvornår opgaveløsningen sker bedst i enten et fælles, et individuelt eller et myndighedsbaseret ansvar for opgaveløsningen?

## 4 SYNTHESIZING (SYNTETISERE)

Synthesizing handler om at skabe en fortælling om en bedre fremtid gennem forandring. Fortællingen forener håb for fremtiden med konkrete handlinger ved at:

- omformulere udfordringer, så de fokuserer på både samfundsmæssige resultater og resultater, som offentlige organisationer og myndigheder kan skabe
- genoverveje at udnytte andre aktørers aktiver og
- genskabe politiske svar ved at engagere samfundet i at fremme bæredygtige forandringer.

## Q&A

**Hvorfor er Ny Syntese et rammeværk, som fungerer for jer?**



**KAREN INGERSLEV**  
Kontorchef i Koncern HR,  
Udvikling i Region  
Midtjylland:

– I vores nye ledelsesgrundlag står, at vi skal lykkes med at balancere tilsyneladende modsatrettede elementer. Det taler mange ledelsesteorier om, men det tiltaler os, at

Jocelyne Bourgon har været en del af regeringsarbejdet i Canada. Hun er ikke så teoretisk, men har solid erfaring, som hun er god til at sætte ord på.

– Hun præsenterer måske ikke noget splinternyt, men det giver hende legitimitet, at hun har arbejdet med Ny Syntese i praksis.



I denne model er grundstrukturen i Ny Syntese udvidet med fire linser: positioning, leveraging, engaging og synthesizing, som også hjælper med at se nye løsninger på komplekse problemer.

Ved at syntetisere (sammenføje til en helhed) disse tilgange kan praktikere omformulere fortællingen om deres udfordringer i at lede den offentlige transformation, de ønsker.

**Et nøglespørgsmål er her:** Hvordan arbejder vi med den store, sammenhængende fortælling om 'formål' og samfundsmæssig betydning i offentlig velfærdsudvikling? ✔

Ny Synteses dimensioner, linser og bevægelser er grundigt beskrevet i Jocelyne Bourgons anden bog: *The New Synthesis of Public Administration Fieldbook* (2017).

– Ny Syntese sætter ord på balancer, vi genkender fra vores hverdag, og som vi skal kunne håndtere i en sammenhæng, selv om de kan se ud til at pege i modsatte retninger. Ny Syntese er med til at give et billede af denne sammenhæng og en forståelse for, at man måske skal gribe ind et andet sted end

det mest oplagte, fx hvis vores sygehuse har svært ved at overholde behandlingsgarantien.

– Mange af vores ledere synes, det er et hjælpsomt redskab, fordi de føler sig set i, at de skal leve op til flere – ofte udefrakommende – krav, samtidig med at de skal tænke nyt og skabe en god

arbejdsplads for medarbejderne. Tænkningen i Ny Syntese giver mening i forhold til den hverdag, de oplever – at de skal kunne mange ting på én gang.

– De siger også, at de har brug for at gøre Ny Syntese konkret. Vi har oplevet en vildt stor interesse for vores workshops om, hvordan lederne

kan omsætte vores ledelsesgrundlag, så de kan bruge det i deres egen ledelse. ✔



## Ny Syntese i Danmark:

# God ramme for at gentænke løsninger

Ny Syntese har vist sig som en god og inspirerende ramme for at gentænke eller nytænke arbejdet med velfærdsproblemer og -løsninger. Det er den røde tråd, som går igennem kommuners og regioners første erfaringer med Ny Syntese.

**Af**  
**Per Møller Janniche**  
Chefkonsulent, KLK

**Christian Ahlefeldt-Laurvigen**  
Chefkonsulent, Djøf

**L**edelsesgrundlag i Region Midt og Ballerup, resiliens i Vejle, nyt fokus i økonomiopfølgningen i Kalundborg, kompetenceudvikling af ledere i Hvidovre ...

Lokalt har Ny Syntese mange forskellige ansigter, og processerne bag de synlige resultater har løbet mange veje. Laver vi et tværsnit i de første års arbejde med Ny Syntese i danske kommuner og regioner, vil der først og fremmest åbne sig større sammenhæng og tværgående tænkning i de konkrete resultater.

Ny Syntese er en organisk størrelse og kan derfor tilpasses lokale kontekster og bruges lige så forskelligt som de problemer og løsninger, den skal facilitere processen for. Det viser de cases og eksempler, vi har med i dette magasin, med al tydelighed.

### HELE KOMPASSET RUNDT

Sammenfattende kan man sige, at Ny Syntese har været en øjenåbner i at se balancen mellem compliance og performance på den ene side og emergens og resiliens på den anden.

Det at nå hele kompasset rundt har været inspireren-

de for de fleste, men har også provokeret og givet mod på at se prioriteringerne i et nyt lys. Mange har erkendt, at de 'gamle dyder' (compliance og performance) har været og er overdimensioneret på nogle områder, fx som resultat af detaljeret lovgivning og stram økonomi. Det har for mange også været udfordrende at indse, hvor stor bevidsthed og indsats det kræver at ændre praksis.

### NY SYNTESER ER STADIG I SIN VORDEN

Men før vi drager meget håndfaste konklusioner og stiller erfaringer til skue, er det vigtigt at fastslå: Arbejdet med Ny Syntese er stadig i sin vorden i Danmark. Vi har været rundt i kommuner og regioner og oplevet, at alle er godt begyndt, men langt fra i mål.

Det bærer erfaringer og empiri derfor også præg af. Selv om Ny Syntese i Danmark er nået langt omkring ifølge ophavskvinden Jocelyne Bourgon, befinder vi os stadig i en version 1.0. Stort set alle steder lægger arbejdet sig tæt op ad rammeværkets fire felter performance, compliance, emergens og resiliens, mens

refleksioner over og praktisk anvendelse af de dynamiske dimensioner og de fire linser kun sjældent er bragt i spil. Formentlig fordi de fire felter tilbyder den mest intuitive og ligefremme tilgang med plads til udvikling og nytænkning.

### NY SYNTESER HJÆLPER MED AT TÆNKE NYT

Når det er sagt, er der nogle klare generelle tendenser og røde tråde i kommunernes og regionernes arbejde med Ny Syntese. Fælles er et erkendt behov for at gentænke arbejdet med de offentlige formål, opgaver og løsninger. Her har Ny Syntese vist sig som en god ramme. At lære at tænke i sammenhænge og samspil samt faglige, servicemæssige, økonomiske og ledelsesmæssige prioriteringer og balancer er en stor udfordring, som Ny Syntese har hjulpet med.

De fleste konkrete resultater af de lokale processer er blevet til strategiske modeller for ledelse i form af nye eller reviderede ledelsesgrundlag. Også her har der været begejstring for de fire felter på grund af deres logik og klarhed. På forskellig vis har kommuner og regioner

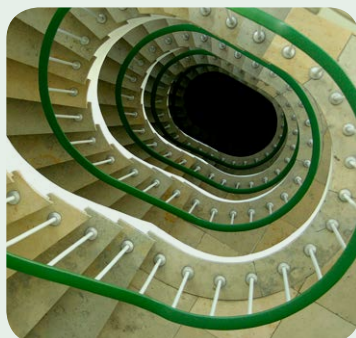
# Den røde tråd i kommuners og regioners arbejde med Ny Syntese

## CENTRALE ERFARINGER

- Tilfører noget unikt i arbejdet med at forstå "komplekse problemer"
- Giver større opmærksomhed på civilsamfundet, fælles tværgående løsninger og samarbejde i projekter/partnerskaber
- Sætter fokus på kerneopgave, værdiskabelse og borgeren i fokus
- Styrker helhedstænkning og ansvar for fælles opgaveløsning
- Kalder på nye lederkompetencer hos medarbejdere og ledere
- Hjælper med at sætte de svære overordnede spørgsmål på dagsordenen, fx: Hvordan forstår vi god ledelse i vores kontekst og hvorfor?
- Giver øget opmærksomhed på kommunens udadvendte arbejde og samarbejde med interessenter og partnere.

## STRATEGI

- Gør strategien mere konkret i en fælles visuel figur, som er nem at huske og anvende i strategiske samtaler
- Øger fokus på det lokale strategiske ansvar for samfundsudviklingen i lokalområdet/regionen
- Bidrager til prioritering af indsatsområder og inspirerer til arbejdet med politiske mål.



## LEDELSESGRUNDLAG

- Revitaliserer grundlaget for ledelse i kommunen og den organisatoriske samtale
- Styrker det personlige lederskab og lederens fortælling om ledelse i en tidssvarende, enkel og kort form
- Klargør forventninger til ledere ift. syntesens forskellige felter
- Samspil i lederteams og chefgrupper
- Styrker konfliktløsning i chefgruppen
- Medvirker til fælles retning og fælles sprog
- Større fokus på forskellighed og "utraditionelle" kompetencer.

Kilder: Projektgruppens interviews med kommuner og regioner om arbejdet med Ny Syntese

udfoldet betydning og indhold i dem, og man har fået øje på muligheder, paradokser og udfordringer i egen praksis. Kreativiteten har været stor, og flere steder er der udarbejdet grafiske stilladser med uddybninger af de lokale oversættelser.

Det er også i dette arbejde, vi finder den rigeste kilde til danske oversættelser af rammeværkets begreber.

## STARTET PÅ DIREKTIONSGANGEN

Ny Syntese har stimuleret både direktioner og chefgrupper i deres refleksioner om det store 'hvorfor', når det gælder god ledelse af kerneopgaven. Oftest er Ny Syntese netop startet på direktionsgangen. Her har rammeværket været grundlag for strategiske samtaler om målstyring, prioritering af indsatsområder og organisationens behov for

nye balancer i prioriteringer, kompetencer m.v.

Herfra har man inddraget cheffora for at udbrede tænkning og inddrage nye perspektiver. Dermed har Ny Syntese også medvirket til en dialog i ledelseskæden på de øverste niveauer (niveau 1, 2- og 3-ledere) og bidraget til refleksioner over rolle, ansvar, færdigheder osv.

I enkelte tilfælde er Ny Syntese flydt ud på institutions- og virksomhedsniveau blandt driftsledere (niveau 3, 4, 5- og 6-ledere). Der er derfor nye skridt at tage i relation til at inddrage de decentrale enheder som skoler, biblioteker, hospitalsafsnit m.v. Tilgangen har for det meste været, at det er for komplekst at bringe længere ud i organisationen, og man ønsker at starte 'fra toppen', og man har endnu ikke fundet frem til de konkrete lokale oversættelser, som gør

tænkningen værdiskabende i de yderste ledelsesniveauer.

## YDERLIGERE UDBREDELSE

Her er dog vigtige undtagelser. Nogle steder har hele organisationen, inkl. MED, været inddraget i Ny Syntese. Det bekræfter, at det er muligt at arbejde med Ny Syntese i hele ledelseskæden, og vores indtryk er, at det er en udvikling, som er i gang. Fx har man inkluderet Ny Syntese i MUS, LUS og GRUS via de nye ledelsesgrundlag, hvor der er omtalt færdigheder, rolleforståelse og andet, der giver grundlag for en dialog i den slags udviklingsorienterede samtaler.

Andre steder er Ny Syntese indgået i overvejelser om rekruttering, og vi har set kompetenceudviklingsforløb for hele organisationen opbygget med inspiration fra Ny Syntese.

Særligt har Ny Syntese

bidraget til at understøtte og fremme en udvikling med at inddrage civilsamfundet. Den proces har i en årrække været i gang i Danmark, men syntesens markante fremhævelse af, at de offentlige velfærdsløsninger ikke kan findes af de offentlige myndigheder alene, har inspireret og givet næring til denne udviklingstrend.

Et fællestræk i erfaringerne er også, at arbejdet med feltet resilience og særligt samspillet mellem det og de øvrige felter har givet stof til størst eftertanke om hvad og med hvilke virkemidler. Her er mange organisationer i nyt terræn, men heldigvis nysgerrige på konsekvenser og muligheder. Også her er der undtagelser, og fx har en kommune som Vejle sat massivt ind på netop resiliens. 📌

# Kalundborg Kommune sender 200 ledere på skolebænken

Over halvdelen af året bliver knap 200 ledere i Kalundborg uddannet i kommunens nye mindset. De skal bl.a. arbejde med konkrete cases, så de lærer at omsætte Ny Syntese til praksis.

## SÅDAN HAR VI OMSAT NY SYNTESI I PRAKSIS

Kommuner og regioner har ikke kun brugt Ny Syntese til indadvendte processer på direktionsgangen. Det er også blevet til håndfaste output i form af nye ledelsesgrundlag, kompetenceudvikling, nyt koncept for MUS og fælles sprog. Her udfolder de eksempler på lokale resultater af Ny Syntese.

Af journalist  
Henrik Stanek  
hs@stickelberg.dk

**Direktører, centerchefer,** ledere med personaleansvar og faglige ledere. Knap 200 ledere i Kalundborg er i gang med et udviklingsforløb om, hvordan de omsætter kommunens nye ledelses- og styringsgrundlag i praksis. Et grundlag som bygger på tankerne i Ny Syntese.

– Mange har spurgt, hvorfor vi skal arbejde med Ny Syntese. Derfor har vi brugt tid på at skrue uddannelsesforløbet sammen, fortæller kommunaldirektør Jan Lysgaard Thomsen.

Forløbet er nødvendigt, fordi lederne skal arbejde systematisk og fokuseret med kommunens nye mindset.

– Hvis vi skal have ledelsesgrundlaget til at leve, er vi nødt til at bruge det. Og jo mere indsigt den enkelte leder har i tankegangen, jo mere teori, undervisning og sparring lederne får med hinanden, desto dygtigere bliver de, siger kommunaldirektøren.

## FORLØB MED TRE NEDSLAG

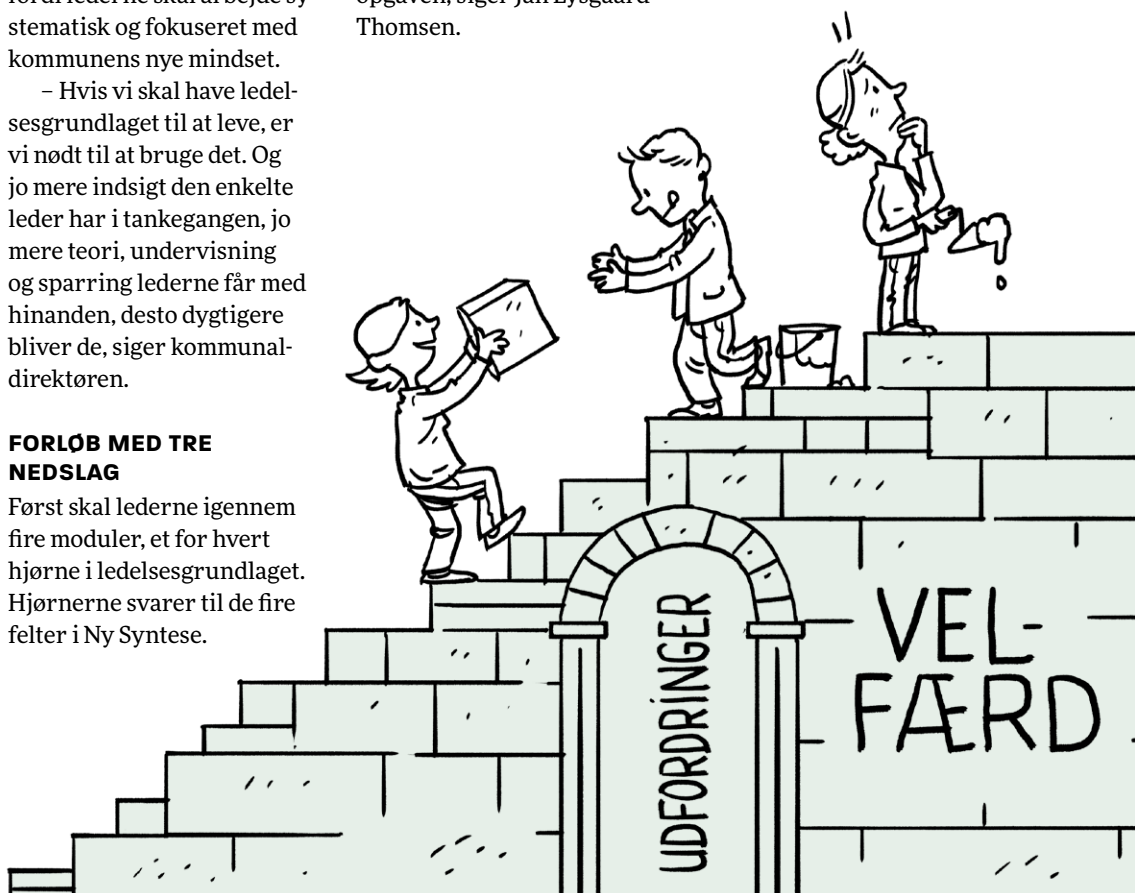
Først skal lederne igennem fire moduler, et for hvert hjørne i ledelsesgrundlaget. Hjørnerne svarer til de fire felter i Ny Syntese.

I andet nedslag skal lederne arbejde med konkrete udfordringer fra kommunen, fx hvordan man bliver bedre til at løse komplekse opgaver, som rækker ind over flere sektorer, fx i sager om sårbare børn og deres familier. Eller hvordan kommunen i endnu højere grad kan udnytte digitale og teknologiske løsninger til at lave bedre velfærd.

– Ved at arbejde med konkrete cases kan vi se, hvordan vi kan bruge ledelsesgrundlaget til at blive skarpere på løsningen af opgaven, siger Jan Lysgaard Thomsen.

I tredje nedslag skal oplægsholdere hjælpe de 200 ledere med at binde nedslag et og to sammen.

– De kan være med til at give retning på vores ledelsesgrundlag og skabe forpligtigelse til at følge det. Ledelsesgrundlaget må ikke blive fjernt, men skal være praksisnært, siger Jan Lysgaard Thomsen. 📌







**Vi kan bruge ledelsesgrundlaget til at blive skarpere på løsningen af opgaven.**

– Jan Lysgaard Thomsen,  
kommunaldirektør, Kalundborg Kommune



ILLUSTRATION DAN R. KNUDSEN

Kommunale ledere i Kalundborg bliver uddannet i at forstå og lære at tænke i Ny Syntese-mindsettet, så kommunens ledelsesgrundlag bliver brugt konkret i dagligdagen.

## Ny Syntese lever i dialogkort og MUS

Med spørgsmål og dilemmaer vil Hvidovre Kommune bringe sit nye ledelses- og medarbejdergrundlag fra glittet papir ud på arbejdspladserne.

“Når jeg løser opgaver, tænker jeg på tværs af fagansvar for at bidrage til sammenhæng for borgerne”.

“Hvordan kan du blive bedre til at bringe borgernes ressourcer i spil i dit arbejde?”.

“Hvad er vores styrker og udfordringer som gruppe i forhold til at arbejde tværgående?”.

Med afsæt i Ny Syntese har Hvidovre Kommune formuleret et nyt grundlag for sine ledere og medarbejdere. For at få tankerne i Hvidovre-vejen ud at leve på de enkelte arbejdspladser har kommunen lavet seks sæt dialogkort med dilemmaer og spørgsmål til hhv. ledere, medarbejdere og begge parter. Formålet er, at de får talt med hinanden om, hvordan de sammen og hver for sig kan være med til at udvikle de daglige opgaver og arbejdsgange.

– Dialogkortene kan bruges til at introducere Hvidovre-vejen for medarbejderne i fx en daginstitution eller skole. Kortene er gode, fordi man holder diskussionen på et praktisk plan, og fordi spørgsmål og dilemmaer giver en forståelse af, hvad det nye grundlag går ud på, siger Flemming Ernst, der som næstformand i hoved-MED-udvalget selv har prøvet kortene af.

Også LUS-, GRUS- og MUS-samtalerne knyttes op på Hvidovre-vejen. Det sker med

spørgsmål som: “Hvordan bidrager du særligt til at skabe gode resultater, der har den rette effekt for borgerne?” og “hvordan bidrager du med at skabe kvalitet og innovation i løsningen af opgaverne?”.

### SKABER SAMMENHÆNG

– Tidligere havde vi forskellige skabeloner til dagtilbud, skoler og vej og park, men nu har vi fået et fælles skema med udgangspunkt i Hvidovre-vejen. Det er igen med til at sætte en dagsorden ind i de fire felter af Ny Syntese, siger Flemming Ernst, som til daglig er formand for Hvidovre Lærerforening.

Han kalder det fornuftigt at inddrage ledelses- og medarbejdergrundlaget i MUS-samtalerne, så kendskabet til tankegangen bredes ud i kommunen.

– Samtalerne er individuelle og handler om medarbejderens udvikling, men det er naturligt, at man skal udvikle sig til den organisation, man er ansat i, så på den måde hænger det sammen, siger han. 🟢



### 30 Ny Syntese



# 5 måder at komme i gang med Ny Syntese på

Ny Syntese er en tålmodig model og proces, man skal arbejde sig igennem i flere omgange for at finde nye svar og løsninger. Men afsættet kan sagtens være helt håndfast og konkret.

**Af  
journalist Tina Juul  
Rasmussen**  
[tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**Per Møller Janniche**  
Chefkonsulent, KLIK

På verdensplan har mere end 1.000 offentlige ledere deltaget i Ny Syntese-workshops siden 2011 og givet deres bidrag til at udvikle tankesættet, alle med afsæt i spørgsmålet: "Hvad skal vi gøre for at sikre, at myndighedernes evne til at finde løsninger på samfundsproblemerne holder trit med den stigende kompleksitet i den verden, vi lever i?". Svarene er bl.a. gengivet i bogen *The New Synthesis of Public Administration Fieldbook* fra 2017.

Ifølge Jocelyne Bourgon, frontfiguren i Ny Syntese, kan alle give sig i kast med at besvare spørgsmålet, og processen kan starte hvor som helst i en organisation.

– Ny Syntese er en tålmodig model – en undersøgende proces uden færdige svar. Man må starte et sted

og skabe opbakning. Svarene kommer fra de praktikere, der bruger Ny Syntese som et vejkort at navigere efter i processen. Og det, som kendetegner folk, der finder nye løsninger på komplekse problemer, er, at de tænker på tværs af systemer. Og at de kan finde lige præcis de brikker i systemet, som skal bruges og passe sammen. Så mit råd er altid: Start i det små. Og start, hvor du befinder dig nu med de givne vilkår.

## FEM MÅDER AT KOMME I GANG PÅ

I Danmark har vi set forskellige metoder udfolde sig i processen med at lære Ny Syntese at kende. Her er fem forslag, du kan tage udgangspunkt i, alle med afsæt i Ny Syntese-tænkningen:

**1 Matrix til prioritering** Ny Synteses fire felter tegnes op i en matrice for at undersøge prioriteringer, fx i en direktion. Med gule sedler oplister alle nuværende indsats og placeres i det felt, hvor indsatsen har sin mest markante fremtoning. Det

giver et overblik over balancer i prioriteringerne. Metoden kan også bruges til en enkelt indsats, hvor man går i dybden for at se, om indsatsen udvikles hele kompasset rundt eller har en ubevidst slagside. Metoden kan gengives elektronisk i et skema med de fire felter vandret og indsats lodret for at skabe overblik til fælles brug.

**2 SWOT-analyse** Hvert felt gennemarbejdes ud fra en model som fx SWOT. I hvert felt (complianc, performance osv.) skitserer en chefgruppe styrker, svagheder og udfordringer i den nuværende indsats. Det giver et grundlag for prioriteringer. Metoden kan også bruges på en bestemt tværgående indsats, fx ungeindsatsen, eller på et helt centers/områdes praksis. I en mere enkel form kan en gruppe af ledere score den nuværende indsats i de fire felter på en skala fra 1-10.

**3 Rolle- og ansvarsbeskrivelser** De fire felter beskrives mere detaljeret i form af

forventninger til direktion, chefgruppe og ledere, fx i relation til færdigheder, fokus, rolle osv. – altså en pipelinetænkning baseret på Ny Synteses fire felter. Det giver større tydelighed om opgaver, ansvar og roller.

## 4 Ledelses- og opgaveprofiler med Ny Syntese-struktur

De fire felter bruges til en dialog om personlige prioriteringer i egne opgaver og ansvar. Det danner basis for en slags opgaveprofil med indblik i de foretrukne måder at arbejde på frem for en mere klassisk personprofil. Udbyttet er en dialog om den enkeltes prioriteringer, hvordan holdet kan støtte hinanden, hvor man er stærkest, og hvilke udviklingsbehov der kan være.

**5 Udviklingssamtaler** Lokale oversættelser af modellen til ledelsesgrundlag føres videre ind i MUS-, LUS- og evt. GRUS-koncepter. Det bringer Ny Syntese ud i hele organisationen med konkrete udviklingsorienterede samtaler om de lokale prioriteringer. ✓



# Ny Syntese

## ET UDVIDET TANKESÆT FOR ARBEJDET MED OFFENTLIG VELFÆRD

I dette magasin tilbyder Væksthus for Ledelse dig at lære et nyt vejkort at kende. Et vejkort offentlige ledere og praktikere verden over har ladet sig inspirere af i deres navigation mod at skabe bedre og mere bæredygtig velfærd. Vejkortet hedder Ny Syntese.

Ifølge en af hovedpersonerne bag Ny Syntese, tidligere topembedskvinde Jocelyne Bourgon fra Canada, er det 21. århundredes udfordringer komplekse og af en sådan karakter, at de ikke kan løses af en enkelt myndighed eller organisation alene.

Vi har talt med Jocelyne Bourgon, topledere i danske kommuner og regioner, praktikere og eksperter. Alle giver de deres syn på og præsenterer de foreløbige resultater af arbejdet med Ny Syntese herhjemme. I Væksthus for Ledelse arbejder vi for at dele viden og fremme god offentlig ledelse og håber derfor, at denne publikation kan inspirere til begge dele.

God læselyst!



**Vi kan ikke løse væksten i kroniske sygdomme, fedme, flygtningestrømme eller klimaforandringerne gennem lovgivning eller ved at præstere mere for mindre. Den tid er forbi.**

– Jocelyne Bourgon  
Projektleder for  
The New Synthesis Project



**Vi havde brug for et nyt ledelsesgrundlag, som kunne tilpasses vores enkelte enheder, og her passede Ny Syntese som fod i hose.**

– Jan Lysgaard Thomsen  
Kommunaldirektør  
i Kalundborg Kommune