

Hvordan leder vi bæredygtig udvikling? 2:3

Danmarks største romkugle

(Musik)

Henrik Müller: *Der er rigtig mange følelser involveret i den grønne omstilling, og det er faktisk også vigtigt, at få sat ord på dem, har vi fundet ud af.*

(Musik)

Maria Maarbjerg: *Du lytter til andet afsnit af "Hvordan leder vi bæredygtig udvikling?" - en podcast fra Gentofte Kommune. Jeg hedder Maria Maarbjerg. I dag skal vi møde Henrik Müller, som er klimachef i Aarhus Kommune.*

(Lyden af internetopkald)

Maria Maarbjerg: *Hej Henrik!*

Henrik Müller: *Hej!*

Maria Maarbjerg: *Så mødes vi her på tværs af landet.*

Maria Maarbjerg: *På grund af corona-pandemien er jeg nødt til at tale med ham over Teams, men det er - som han siger - jo også mere klimaansvarligt end at rejse frem og tilbage til Aarhus for at lave interview.*

(Musik)

Maria Maarbjerg: *I Gentofte har vi arbejdet med klima og miljø i mange år og social og økonomisk bæredygtighed har altid stået højt på dagsordenen.*

Men vi skal et gear op... Vi skal gøre klima og verdensmål til en naturlig ramme om vores arbejde, uanset hvad vi er ansat til at lave. Vi skal som kommune gå foran og synliggøre, hvordan de abstrakte verdensmål kan oversættes til konkrete initiativer - lokalt hos os i Gentofte. Og vi skal gøre vores til, at Danmark kan nå målet om 70% reduktion af drivhusgasser i 2030 og klimaneutralitet senest i 2050. Det stiller nye krav til os alle sammen. Som chefer, som ledere og som medarbejdere.

I den her podcast taler vi med nogle af dem, der har allerstørst viden om og erfaring med, hvordan vi griber opgaven an og om, hvad det er vi skal kunne for at lede en solid bæredygtig udvikling

Henrik Müller: *Så, nu sker der noget. Yes!*

Henrik Müller: *Jamen, jeg hedder Henrik Müller, og jeg er klimachef i Aarhus Kommune.*

Maria Maarbjerg: *I Aarhus er de allerede nået langt med den grønne omstilling. Byens CO2-udledning er blevet halveret siden 2008, og byrådet har et mål om at nå CO2-neutralitet allerede i 2030. Det meste af den CO2-udledning, der er tilbage nu, kommer fra kilder, som byrådet ikke har direkte indflydelse på. Så hvis det politiske mål skal nås, kræver det at hele Aarhus sætter fart på den grønne omstilling, og at Aarhus Kommune gør, hvad de kan for at mobilisere bredt - både når det gælder borgere, virksomheder og medarbejdere.*

Maria Maarbjerg: *Jeg har indtryk af at I har gjort meget for at forankre den bæredygtige dagsorden også på tværs af jeres organisation. Vil du ikke fortælle mig lidt om, hvad I har gjort der?*

Henrik Müller: *Jo, byrådet har haft den her vision om et CO2-neutralt samfund i snart 13 år. Det har været et bærende Aarhus-mål har Byrådet kaldt det hen over et årti, og det har betydet at det er noget som vi har arbejdet med meget på tværs. Men alligevel her i den første fase en del på det tekniske område, hvor man kan sige, at nu er tiden inde til, at det ikke bare er noget man kan ordne i et hjørne af en teknisk forvaltning. Nu er det noget som alle skal arbejde med. Derfor har vi gjort rigtig meget over de sidste 5-6 år, specielt det sidste års tid, i forhold til internt i Aarhus Kommune at få forankret det her i driften.*

Maria Maarbjerg: *Aarhus Kommune er jo kæmpe stor, og de magistratsafdelinger, som Aarhus har, er jo næsten kommuner i sig selv. Det, de bl.a. har gjort i Aarhus for at forankre bæredygtig udvikling i driften på tværs af den her store organisation, er at dele den grønne omstilling op i seks fokusområder. Hvert fokusområde er et delprogram, hvor forskellige forvaltninger eller styregrupper på tværs af magistratsafdelingen har hver deres ansvarsområde med hver deres portefølje af indsatser.*

Henrik Müller: *Vi har jo et helt område som handler om, hvad vi gør selv. Hvad er det vi selv kan gøre som kommune. I det her tilfælde borgmesterens afdeling, der koordinerer det - og som omfatter alt lige fra kompetenceudvikling hos ledere og medarbejdere til, hvordan vi omstiller vores eget byggeri, vores egen transport, vores egne indkøb. Det er et eksempel på en indsats.*

Maria Maarbjerg: *Hvis vi skal lykkes med en bæredygtig omstilling af samfundet, er det afgørende, at vi - både som borgere og medarbejdere - oplever omstillingen som meningsfuld og kan se os selv i den nye virkelighed, vi skaber. Vi skal lære, og vi skal dele vores viden, vores tanker og erfaringer både ift. hvad der er op og ned, når vi taler om bæredygtig udvikling, hvad vi konkret kan gøre, og hvad det gør ved os at stå midt i store samfundsmæssige udfordringer og forandringer. I kommunerne er det blandt andet kulturinstitutioner som bibliotekerne, aftenskolerne og foreningerne, der kan være med til at understøtte den refleksion og den erfaringsudveksling, det kræver. Derfor spørger jeg Henrik, om han vil fortælle om de initiativer, de har på kulturområdet i Aarhus?*

Henrik Müller: *Ja, vi har faktisk et delprogram som har fået titlen "Aarhus Omstiller" og som handler om den her brede mobilisering og kapacitetsopbygning ud i samfundet. En del af det ligger på vores kulturområde, som handler om, at den her store samfundsforandring, som vi er i gang med, som måske i virkeligheden er den største politisk motiverede samfundsforandring vi har set siden landboreformerne i slutningen af 1700-tallet, den også kommer til at kræve noget andet af os som befolkning. Der er simpelthen et stort behov for kompetenceopbygning og for forandringsarbejde i forhold til holdninger også. Alle de roller vi har i samfundet, som formand i en idrætsforening, direktør i en virksomhed eller medarbejder i en privat virksomhed, så skal vi kunne noget andet. Derfor arbejder vi også bredt med det vi kunne kalde folkeoplysning og kapacitetsopbygning, hvor kulturen er en vigtig del af det. Det er jo også det der er med til at forme vores holdninger og vores forståelse af samfundet, og i det hele taget få sat ord på den her store forandring. Der er jo faktisk rigtig mange følelser involveret i den grønne omstilling også, og det er faktisk også vigtigt at få sat ord på dem, har vi fundet ud af, og det kan kulturen hjælpe med.*

Maria Maarbjerg: *Hvad er det for nogle kompetencer du tror, vi mangler?*

Henrik Müller: *Det er både bløde og hårde kompetencer, kan man sige. Jeg så en rundspørge blandt virksomheder for noget tid siden, hvor virksomhedsledere satte ord på, hvad er de største barrierer for at de kan omstille deres virksomheder, og en tredjedel svarede faktisk mangel på*

kvalificeret arbejdskraft. Så det at have nogle hårde kompetencer i forhold til viden omkring CO2-udledning, og hvordan laver man CO2-regnskaber for en virksomhed til viden omkring, hvad det er for nogle teknologier virksomhederne skal implementere, det er der et stort behov for.

Når det så er sagt, tror jeg også der er stort behov for nogle erkendelsesmæssige kompetencer. Altså det her med virkelig for alvor at forstå, at vi er en del af en global verden, og selv mig som lillebitte person i en kæmpe stor verden - én ud af 7 mia. mennesker - mine handlinger og mit forbrug har også en betydning, og at der er en kompleks sammenhæng mellem tingene. Hvis vi skal leve bæredygtigt, så kommer det faktisk til at betyde, at vi allesammen forandrer os. Så det er sådan den bløde del af det, og måske også lidt filosofisk, men jeg tror det er en erkendelsesrejse lige så meget som det er en teknisk rejse, vi er på.

Maria Maarbjerg: Virksomhederne mangler altså kvalificeret arbejdskraft og kompetencer inden for grøn omstilling. Samtidig er der nogle unge akademikere, som har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet og specielt i små virksomheder. Det har Aarhus Kommune taget konsekvensen af. Sammen med Aarhus Erhvervsakademi har de skabt det, de kalder Det Grønne Akademi, som er et brobygningsprojekt mellem højtuddannede ledige og virksomheder. Og det har været en succes:

Henrik Müller: Ja, fantastisk projekt! Det er et godt eksempel på det man kan kalde paradoksledelse eller wicked problems, som der er rigtig mange af i den grønne omstilling, som er mega spændende men som virkelig også kan være en stor udfordring som leder. Det lykkedes så at kombinere det til et projekt, hvor vi sammen med Erhvervsakademiet har fået udviklet et uddannelsesforløb, og sammen med en lang række lokale konsulenter har klædt ledige akademikere på og har givet dem et forløb, hvor de i praksis har været ude i små og mellemstore virksomheder, som har haft behov for at lave grønne forretningsplaner, og har hjulpet dem med at lave de her grønne forretningsplaner. På den måde har vi fået opkvalificeret de her ledige akademikere. Givet dem en konkurrencefordel på arbejdsmarkedet, hvor der er stor efterspørgsel på nogle der kan det her, og samtidig fået dem introduceret til nogle af de her små og mellemstore virksomheder, og faktisk også lykkes med at få nogle af dem ansat. Så det er en stor win win win hele vejen rundt. Det kan jeg kun anbefale.

Maria Maarbjerg: Det lyder jo som en rigtig god måde at få sendt både de unge og virksomhederne godt videre på. Men hvordan kommer alle vi andre med på vognen? Og hvordan engagerer de medarbejderne på tværs af organisationen i Aarhus?

Henrik Müller: Det gør vi på mange forskellige måder. Et af de vigtigste greb det er måske det man kunne kalde Social Proof - det her med at gøre den grønne omstilling håndgribelig og personlig i forhold til hverdagen. Et godt eksempel på det, er at vi har Klimakollegaprisen, som er vokset voldsomt meget i popularitet, og som vi er blevet vildt glade for. Det handler lavpraktisk om at vi får medarbejdere og ledere i Aarhus Kommune til at nominere det, de mener er årets klimakollega. Én som med sit personlige initiativ og sit personlige engagement gør noget særligt i hverdagen for at fremme den grønne omstilling. Det skal være meget personbåret og konkret, så ingenting er for småt, kan man sige. Så bruger vi det til at sætte ansigt på den grønne omstilling og gøre det konkret. Vi laver en præsentation af de her nomineringer vi får ind, og så sender vi rent lavpraktisk materiale ud til alle institutionerne. Dem er der mange af i Aarhus kommune - ud i alle kantinerne fx med sådan nogle små bordkort - og så beder vi alle medarbejderne stemme på dem, som de synes fortjener at vinde. Det går der selvfølgelig lidt sport i, men samtidig er det en måde at formidle den grønne omstilling og sætte ansigt på.

Lydklip fra prisoverrækkelse: Og derfor er det en fantastisk fornøjelse at kunne præsentere vinderen af Aarhus Kommunes Klimakollegapris 2020.

(klapsalver og hujen)

Maria Maarbjerg: *Det er virkelig en fest, når den her kåring finder sted. Både når stadsdirektøren annoncerer vinderen sammen med et byrådsmedlem, og når hele afdelingen bliver fejret med kage - genbrugskage selvfølgelig...*

Henrik Müller: *Sidste gang var det faktisk Danmarks største romkugle vi fik serveret, for det var en afdeling med 300 medarbejdere. En kæmpe romkugle, som vi huggede over med en champagnesabel.*

(lyden af en champagneprop, der springer, og hujen)

Henrik Müller: *Så vi gør også en fest ud af det og hylder også hele afdelingen og er på den måde med til at sprede det her engagement. Det er meget vigtigt for os, at man bruger det her social proof, som det hedder så fint i antropologisprog, at man sætter ansigt på og gør det personligt, og viser at man ikke behøver være meget specialiseret for at deltage i den grønne omstilling. Det er sådan set noget vi alle sammen kan og skal.*

Maria Maarbjerg: *Men det kan jo godt være svært, når vi har rigeligt at se til med en drift, der skal køre og alle mulige andre indsatsområder, der også skal handles på. Hvad gør de i Aarhus for at sikre, at grøn omstilling og verdensmål reelt bliver prioriteret og ikke bare føles som endnu en opgave? Og hvad er det for nogle nye krav det stiller til ledelsesrollen?*

Henrik Müller: *Det stiller nogle ret store krav i forhold til at kunne tænke i helheder. Kunne tænke holistisk og kunne arbejde med det, man populært kalder paradoksledelse. Altså at man ikke går død i eller lader sine medarbejdere gå død i alle de udfordringer og alle de problemer der er, men prøver at favne dem, og som vi gjorde med det grønne akademi prøver at finde ud af, hvordan mange problemer kombineret måske lige pludselig kan blive til en løsning. Det er en stor ledelsesopgave at kunne have tålmodigheden til gang på gang at sende sine medarbejdere ud på mission for at løse nogle af de her udfordringer, og have tålmodighed til at de første 10-20 gange de kommer tilbage og siger, at det her kan ikke lade sig gøre, så at sender man dem afsted i en retning indtil det lykkes.*

Det som er enormt vigtigt som leder, det er det her holistiske og det her med at kunne kigge på tværs. At man kan hjælpe med at få kombineret ting og være med til at finde løsninger sammen med ens medarbejdere, som tit er nødt til at gå på tværs, og som tit vil kræve at man gentænker sine kerneopgaver eller tager noget ansvar, som måske ikke nødvendigvis står på listen over, hvad en kommune skal beskæftige sig med, men som er nødvendigt for at komme igennem med den grønne omstilling.

(musik)

Maria Maarbjerg: *Så for at ruste os bedst muligt til fremtiden, skal vi lige tænke os om en ekstra gang i stedet for bare at gå på autopilot og gøre som vi plejer.*

Hvordan kommer samfundet til at se ud i fremtiden? Og hvad betyder det for den opgave, vi står overfor lige nu. Skal vi løse den som vi plejer at gøre? Eller er der noget nyt, vi skal tage højde for?

Henrik Müller:

I dag når vi planlægger byggeri, hvor der er p-pladser, så gør vi som vi plejer, men vi har fuldstændig glemt at verden ændrer sig, og det vil sige at i fremtiden skal bygningerne kunne

levere strøm til transporten. Altså til bilerne på p-pladserne. Det vil sige at hvis det ikke skal blive uforholdsmæssigt dyrt at grave kabler ned på et tidspunkt, så skal vi allerede nu forberede til det. Det er et godt eksempel på, at det kræver, at vi som ledere tænker på, at hvis vi lige kigger frem og tænker på, hvordan skal et samfund uden fossile brændsler og uden brug af jomfruelige ressourcer se ud, så er der faktisk rigtig mange ting, som vi bliver nødt til at forberede samfundet, byerne og landskabet til at kunne.

Det kan godt være bygningerne i dag ikke skal levere strøm til el-bilerne, for de er der ikke endnu, men de er begyndt at komme, og de skal i hvert fald være forberedt til det. Så det kræver meget af os som ledere i den offentlige sektor, at vi har fremsyn og gør os de her tanker. At vi er nysgerrige og deltager i alverdens seminarer og lytter til; hvad er det samfundet og byerne og landskabet skal kunne i fremtiden, og gør os tanker om, hvad det kræver af os. Ikke bare i forhold til de opgaver, der allerede nu står på vores bestillingsliste fra samfundet, men hvad er det, der er behov for at vi går ind og tager ansvar for - eller gør opmærksom på, at nogle er nødt til at tage ansvaret for.

Maria Maarbjerg:

Hvad siger medarbejderne omkring i Aarhus kommunen til jeres arbejde med den grønne omstilling?

Henrik Müller: Det er blandet. Der er ingen tvivl om at holdningerne og erkendelsen af at det her er en vigtig dagsorden har flyttet sig meget. Alene det at vi kan se vores medborgere stå på rådhuspladsen og ønske forandring er et stærkt signal. Jeg tror, man vil møde alle typer reaktioner i forhold til hvor folk er i den her erkendelsesrejse om, at det her er en nødvendig omstilling. Lige fra det-her-har-ikke-noget-med-mig-at-gøre til dedikerede ildsjæle, som måske er psykisk påvirkede og synes tingene går for langsomt – og der er så et andet ledelsesmæssigt aspekt man skal være opmærksom på. Men grundlæggende set oplever jeg nogle medarbejdere, som både forventer at hvis man arbejder i det offentlige, så arbejder man selvfølgelig også et sted, hvor man tager den grønne omstilling og klimaforandringer alvorligt og gør noget ved det. Men jo også at når man så kommer ud med historier om, at vi faktisk er kommet ret langt, og at vi gør en del, også oplever en del stolthed. Så det at have en arbejdsplads, som arbejder dedikeret med den grønne omstilling, også er et konkurrenceparameter i forhold til at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Jeg kan personligt se det på antallet af ansøgere. Der er virkelig stor lyst til at arbejde med det her område, så hvis man gerne vil tiltrække de dygtigste medarbejdere, så er det bare med at komme igang...

Maria Maarbjerg:

Vi er allerede godt i gang med den grønne omstilling i Gentofte Kommune. Og det er heldigt, for ligesom resten af samfundet har vi lidt travlt, hvis vi skal nå i mål med en CO2-reduktion på 70% i 2030. Og for at nå det, mener Henrik Müller, at vi skal ramme den rette balance mellem nøjsomhed og tiltro til at teknologien nok skal komme os til undsætning.

Henrik Müller: Der er ligesom to skoler i den grønne omstilling. Der er det ene ben som handler om nøjsomhed. Hvis vi reducerer vores ressourceforbrug eller energiforbrug, så er der ikke så meget vi skal omstille og så bliver det billigere og nemmere. Det rimer meget på effektivisering. Det er vi rigtig gode til, vi er gode til at spare på energien, vi er gode til at spare på vores ressourcer i kommunen og det skal vi blive ved med. Og det har på den økonomiske bundlinje den positive afledte effekt, at det gør den kommunale drift billigere. Jo færre biler vi skal have i flåden, og jo mindre vi bruger dem, jo færre midler skal vi også bruge på biler og vedligehold.

Det andet ben, som man kan kalde den lysegrønne fremtid, som handler om, at det her jo også er en teknologisk omstilling, og når vi nu alligevel er i gang med at udskifte fossil forbrændingsteknologi til andre teknologier, så kommer der også nogle andre positive fordele ud af

det. Fx at skifte fra benzinbil til elbil som klart øger sikkerheden i at køre, fordi der er væsentlig bedre bremsekapacitet og typisk også langt bedre sikkerhedsteknologi i el-biler. De har langt færre bevægelige dele, så de skal næsten aldrig på værksted. Det gør det også billigere. Så accelererer de også meget hurtigere, så de er sjovere at køre i og sådan noget. Der er også mange positive afledte effekter i teknologiskiftet eller den lysegrønne fremtid.

Det er de to skoler vi balancerer imellem, hvor man kan sin lægge vægt også ift. at sælge forandringerne ind. Det er klart, det skal være en balance. Man kan møde mange forskellige holdninger blandt både befolkningen og medarbejdere, både nøjsomhedsskolen, som mener, at vi næsten ikke skal bruge nogle ressourcer, og så i den anden ende dem, der mener, at det må teknologien løse for os.

Maria Maarbjerg: Ja. Fedt Henrik. Jeg synes faktisk, at vi er nået godt omkring ift. mit ærinde. Er der noget andet du gerne vil fortælle til ledere og chefer i Gentofte Kommune?

Henrik Müller: Jeg tror, det er vigtigt at stoppe op og kigge på det her i et historisk perspektiv. Det synes jeg personligt har givet meget. I virkeligheden er det her jo en kæmpe stor samfundsforandring, vi er i gang med. Vi står lige midt i noget, som er og bliver historisk, og det med at kigge ud og perspektivere tror jeg er rigtig vigtigt. Det kan virke lidt fortærsket, men det med at man lige hopper ud af business as usual, og gør sig nogle overvejelser omkring, hvad kræver det her faktisk af os som organisation, det er vigtigt.

Hvis man gør det, så tænker jeg, der er større sandsynlighed for at man får udfyldt den rolle og det ansvar, som jeg tænker vi har særligt som ledere i den offentlige sektor i forhold til klimakrisen og den grønne omstilling. Men også at der så er større sandsynlighed for at man får gavn af nogle af de gevinster der også er ved at lave de her forandringer.

(musik)

Maria Maarbjerg:

Vi står altså - i følge Henrik Müller - i den største samfundsomvæltning siden landboreformerne i slutningen af 1700-tallet. Det var dem, der lagde grundstenen til det effektive landbrug, vi kender i dag. Landsbyfællesskabet, hvor man dyrkede jorden sammen, blev opløst, og gårdene flyttet ud af landsbyen til hver deres marker. Stavnsbåndet blev ophævet og fæstebønderne fik mulighed for at købe deres egne gårde, så der langsomt voksede en ny, selvstændig bondestand frem med alt hvad der siden fulgte af demokrati, andelsbevægelse og eksporteventyr med smør og bacon.

(musik)

Ligesom dengang kommer vi også i de kommende år til at ændre måden vi gør mange ting på. Hvordan vi går på arbejde, hvordan vi spiser, transporterer os, køber ting, holder vores huse varme og hvad ved jeg.

Skal vi nå de mål, der er sat, klarer vi den ikke med teknologi alene. Eller kun med logiske forklaringer og rationelle argumenter. Den grønne omstilling handler også om kultur, om følelser og om færdigheder. Om hvad vi synes, der er det gode liv. Om hvordan vi opfatter vores plads i verden. Om de vaner, vi har på ryggraden, og som vi føler os trygge ved. De ting, skal vi kunne tale om og rykke på, hvis vi skal skabe en bæredygtig omstilling, som er meningsfuld for os allesammen.

Henrik Müller: *Når forandringens vinde blæser, så er der jo to muligheder; enten så bygger man vindmøller eller også bygger man læskærme. Det er altid sjovest for dem, der får bygget vindmøller, tænker jeg...*

(Musik)

Maria Maarbjerg: *Du har lyttet til andet afsnit af Gentofte Kommunes podcast om at lede bæredygtig udvikling. I næste og sidste afsnit taler jeg med en af pionererne i det kommunale klimalandskab - klimachef i Middelfart Kommune, Morten Westergaard, som kommer med bud på, hvordan vi som kommuner kan gå forrest med at lede den bæredygtige udvikling.*

Morten Westergaard: *Vi har jo arbejdet med det her i lang tid - siden Middelfart Kommune blev opfundet forstået som Kommunalreformen i 2007, der kom grøn omstilling på dagsordenen dag ét.*

Maria Maarbjerg: *Du har lyttet til andet afsnit af Gentofte Kommunes podcast om at lede bæredygtig udvikling. Podcasten er blevet til med hjælp fra LYDPOL, musikken var komponeret af Lil Lacy og Blue Dot Session, og mit navn er Maria Maarbjerg.*