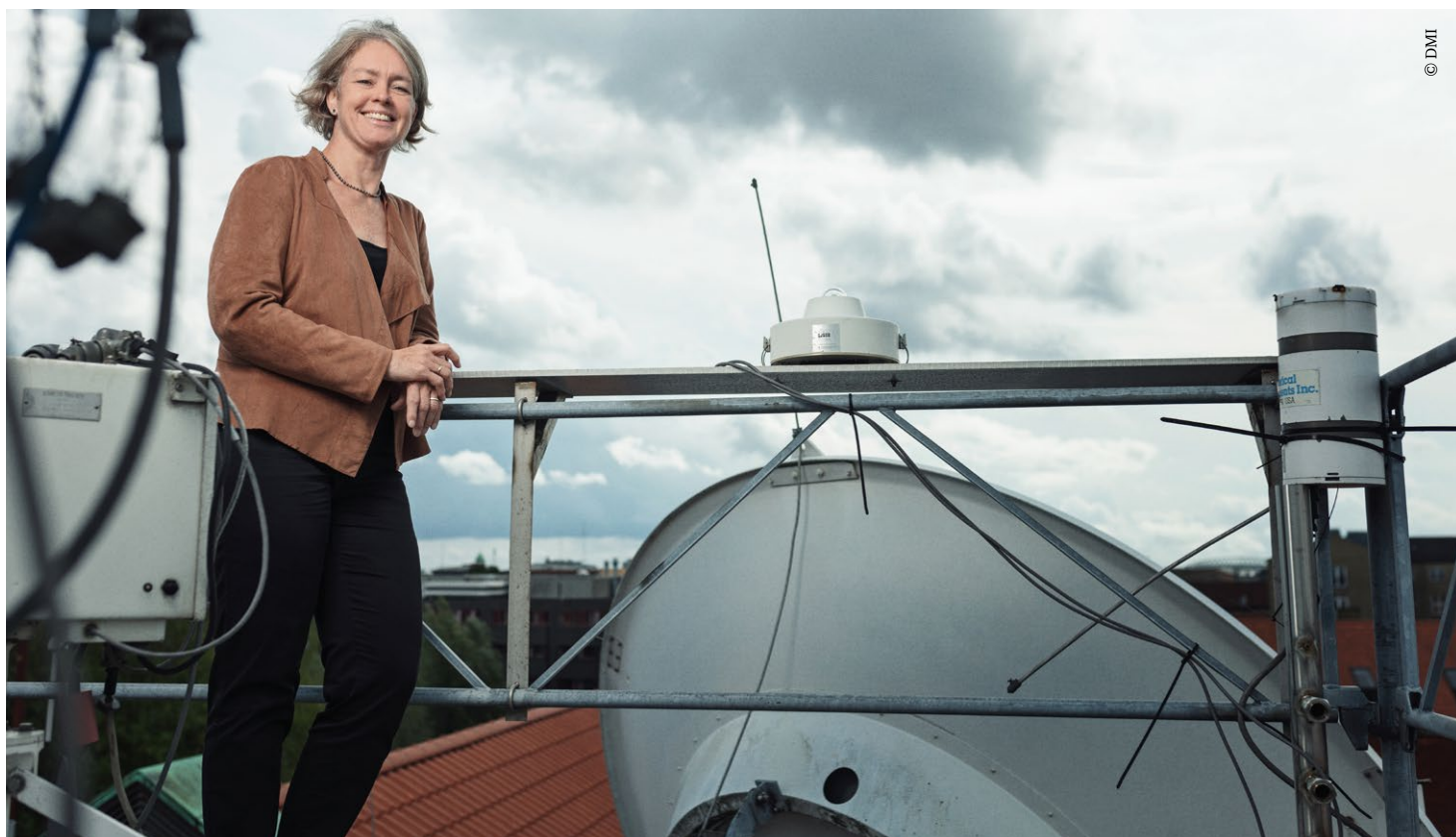




DMI er kun uundværlig, hvis vi gør os gavnlige

Interview med Marianne Thyrring

Administrativ Debat har talt med Marianne Thyrring, der har en lang karriere bag sig i centraladministrationen som både departementschef og siden 2013 som direktør i DMI. I dette interview giver hun sit perspektiv på ledelse i den offentlige sektor, samarbejdet mellem ministerierne og ikke mindst, hvordan DMI kan gøre sig mest mulig relevant i samfundet.

Du har været topleder i det offentlige i mange år. Hvad er de vigtigste træk ved udviklingen i de seneste årtier, som du ser det?

Kompleksiteten i offentlig ledelse er øget betydeligt i de år, jeg har været med. Derfor lægger jeg mærke til, at arbejdet med generel ledelse mellem stat, regioner og kommuner er dæmpet i dag i forhold til for få år siden.

Jeg har lagt mærke til, at hvis man ser lidt "top-down" på det, så er ledelseskomponenten ikke så stærk som sagskomponenten – hvis man kan sige det sådan. Der er sket en forandring. Hvad den skyldes, er ikke lige til

at vide. Men jeg synes faktisk, at vi havde godt fat i ledelsesemnet en overgang. Jeg henviser til arbejdet i Ledelseskommisionen¹, som nok var fokuseret på ledelse i kommuner og regioner, men også havde en statslig del – med mig som eneste medlem fra den sektor. Jeg oplevede, at der i årene umiddelbart efter kommissionsarbejdet var stærke kræfter i gang for at udvikle et fælles sprog for ledelse. Den bevægelse omfattede bestemt også staten.

Jeg har i den forbindelse været inviteret ud til en mængde oplæg om, hvordan vi arbejdede med emnet i Ledelseskommisionen og kon-

**Af Niels Jørgen Mau Pedersen
og Claes Nilas**
Administrativ Debat

¹ Se Ledelseskommisionen (2018): Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften.

kret også, hvordan vi har arbejdet med ledelse her i DMI, altså ledelse som faglighed.

Men jeg må samtidig erkende, at jeg nu oplever en ændring her. Det er selvfølgelig med de begrænsninger i indsigter, jeg kan sidde med, men dog suppleret med indtryk fra min deltagelse i referencegruppen for Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet, hvor en række ledere fra privat og offentlig sektor er samlet med forskerne, så disse kan trykprøve deres forskningstilgang med – sagt på den måde – virkeligheden og få en dialog herom. Sagsorienteringen er stor.

Under coronapandemien rykkede stat, regioner og kommuner tæt sammen som ”ledelse”. Det virkede virkelig godt.

Er der nogle ledelsesmæssige aktiviteter, der er forsvundet i de senere år?

Flere af de institutionaliserede strukturer, som f.eks. ledelsesambassadører og Forum for Offentlig Topledelse, er forsvundet. Men nye inkrementelle og temaorienterede aktiviteter er opstået.

Det var netop en pointe, vi havde i Ledelseskommisionens rapport, at Danmark – lidt firkantet udtrykt – med hensyn til offentlig ledelse nemt falder fra hinanden både vertikalt og horisontalt. Vertikalt forstået på den måde, at der jo har været almindelig erkendelse af, at borgerne selv så at sige koordinerer visitkortene til alle de steder, de skal besøge i det offentlige – fx hvis de både har en psykisk lidelse, en problematik med børn og en manglende tilknytning til arbejdsmarkedet. Du får så at sige en stak visitkort. Borgerne bliver ikke taget tilstrækkeligt i hånden og ledt gennem systemet.

Men også horisontalt på den måde at forstå, at vi i hvert fald fra statens side – som dem, der har skullet ”overlede” administrationen i Danmark – har haft tilbøjelighed til at arbejde med skyklapper på. Det betyder, at vi i ét

ministerium kan udsende nogle regler, og andre ministerier andre regler, som forvaltes af kommuner og regioner, uden at reglerne nødvendigvis er tænkt godt sammen. Til sidst rammer det så en borger. Det kan være usædvanlig svært at hitte rede i for både forvaltning og borger.

Jeg vil dog gerne indskyde en parentes: jeg oplever alligevel, at vi i de senere år, måske som en effekt af arbejdspresset eller andet, i staten alt i alt bliver bedre til at arbejde sammen. Jeg ved ikke, om det er ressourceknaphed eller erkendelse af, at vi har fået gjort tingene alt for komplekse. Men jeg oplever altså, at vi på nogle strækninger er blevet bedre til at arbejde sammen.

Jeg bruger gerne mit eget ministerium som eksempel. Dette med at finde koncern-fælles løsninger på felter, hvor det ellers har været givet, at alle styrelsesdirektører skulle have sine egne funktioner for at have en ”rigtig” styrelse, har vi bestemt ændret på. Vi samarbejder ikke bare om økonomi og HR, som vi altid har gjort, men også om en række andre funktioner. Jeg oplever egentlig også, at der, når jeg taler med direktør-kolleger i staten, er en virkelig nysgerrighed på, hvordan vi måske kunne gøre mere sammen. Den nysgerrighed er blevet meget større, end den har været. Risikovilligheden er fulgt med.

Jeg synes også, at hvad vi kan kalde fortællingen om det organ, vi engang alle næsten havde, Statens IT, har forandret sig fuldstændig. Her spiller truslen om cyber-sikkerhed utvivlsomt ind, hvor vi forstår, at vi ikke hver især med udgangspunkt i egen IT-afdeling kan finde ud af at passe på vores IT-systemer på en effektiv måde. Her tror jeg, at de fleste erkender, at det er fint, at Statens IT og dens direktør tager den opgave på sig og på professionel vis udfører mange IT-opgaver for os alle. Her i DMI er jeg helt tryk ved, at Statens IT står i spidsen for vores administrative IT og lægger en høj barre for sikkerhed.

” Derfor har vi i snart mange år brugt mange ressourcer på at finde ud af, hvad det er vores brugere på forskellige områder, på havet og på land, i forskellige erhverv osv. præcist har brug for fra os.



Der kan vel sondres mellem samarbejdet mellem styrelser inden for ministeriet og samarbejdet mellem ministerierne?

Ja, med et eksempel inden for mit eget ministerium laver vi i DMI i dag meget få egentlige sager som traditionel sagsbehandling. Det skyldes jo bl.a., at vi ikke bestyrer nogen lovgivning eller lignende. Man kan så at sige ikke søge noget hos os eller klage – udover at vejret er for dårligt måske, og her må vi give alle ret!

Men med fravær af traditionel forvaltning bliver vores anvendelse af ESDH-programmer som redskab til journalisering, dokumentation og beslutningsgange (fx konkret ”F2”) noget smallere end i de store sagsproducerende styrelser som fx Energistyrelsen. I Energistyrelsen er der netop stærke kompetencer i forhold til anvendelse af ESDH-software på en kvalificeret måde, som vi kan lære af. Det sidste er relevant, også selv om vi ikke har mange sager, der skal behandles, men gerne vil anvende de muligheder, der ligger i produktet. ESDH-systemet er jo vores arkiv, der husker vores beslutningsprocesser. Så det er et vigtigt system, og derfor har vi faktisk også netop bedt Energistyrelsen, men det kunne

også være en anden styrelse, om at drive vores ESDH (F2)-system.

Jeg tror og håber, at sådanne samarbejder bliver mere og mere udbredte. Fx vil vi i DMI gerne hoste servere for andre, hvilket vi har stor kompetence og faciliteter til, inklusive såkaldt 24/7-overvågning af vores systemer. En sådan operativ 24/7-overvågning har vi rutiner til og erfaring med, som måske kan være til nytte for andre.

Hvad betyder den faglige baggrund for offentlige ledere?

Ledelse er en faglighed. Det er min tilgang til ledelse. Det har det været i mine mange år som leder, og jeg håber også, at andre ledere i DMI betragter ledelse sådan. Det er klart, at hvis man i et karriereforløb begynder som leder ud fra sin faglighed, lad os fx sige som klimaforsker, så står man med den baggrund og erfaring som et udgangspunkt. Men det er andre værktøjer og dele af ens personlighed, der skal i spil som leder og bygges videre på. De faglige kollegaer udvikler deres faglige produkt fortsat – klimaforskning, skrivning af artikler, klimaatlas osv. – men som leder skal du virke igennem dem.

Faglighed står ikke i modsætning til ledelse. Nogle ledere kan være mere komfortable med at gå fra at være en faglig kompetence til at være leder. I Ledelseskommissionen fandt vi, at det er hårdere for nogle faglige ledere end for andre at gå fra den ene rolle til den anden – måske hårdest for overlæger i det vi kaldte overlægesyndromet. Selv om du skal bruge noget andet af dig selv som leder end som fagperson, er du selvfølgelig stadig også faglig og bærer din faglighed med dig som baggrund, som du er rundet af.

Er den politiske forståelse kommet til at betyde mere i lederrollen?

Ja, selv om svaret kommer meget an på, hvor man er leder. Selv om vi har meget at gøre med det politiske system i DMI, har vi ikke politiske rådgivningsopgaver, som man har, hvis man forvalter et lovgivningsområde og måske skal være med til at forberede indgåelse af politiske forlig. Det havde jeg jo erfaring med i min tid som departementschef i Miljøministeriet, hvor der skulle opnås politisk enighed om bestemte emner, medvirken i ordførermøder, osv. I DMI har vi ansvar for at rådgive regeringen i bred forstand i klimavidskabelige spørgsmål.

En årsag til, at der alligevel efterspørges mere politisk lydhørhed end tidligere, også i DMI, er, at hvis virksomheden fortsat skal fastholde sin relevans og samfundsværdi, skal vi vide, hvad brugerne har behov for. Og i det hele taget, hvad samfundet har behov for. Samtidig skal vi i øvrigt kunne lægge den rolle – eller ”dåbsattest” – helt fra os, at DMI har været en statslig monopolvirksomhed. Det er nemlig ikke særlig sundt at betragte sig selv sådan – som et system, der kun ”ringer udad” og ikke ”ringes ind til”.

Derfor har vi i snart mange år brugt mange ressourcer på at finde ud af, hvad det er vores

brugere på forskellige områder, på havet og på land, i forskellige erhverv osv. præcis har brug for fra os. Vi må konstatere, at borgeren og politikerne her er i direkte ledtog med hinanden, og det betyder, at hvis vi som DMI ikke er på tæerne for at sikre fx viden til brug for beredskab under stormfloder eller andet voldsomt vejr, vil vi selvsagt mærke utilfredshed og ”tristhed” fra det politiske system. Derfor prioriterer vi også fx at tage ud og tale med borgmestre, der hvor der er særlige omstændigheder i relation til virkningen af vejret, og vi er bevidste om, at vejret under store festivaler og andre store sammenkomster kan være afgørende at kende udviklingen i. Når der fx samles måske 100.000 mennesker til Roskilde Festival, må der være kontakt med os 24/7, når man ved fx skift i vejret skal undgå, at nogle kommer galt afsted. Men i det hele taget er det alle mulige samfundsinteresser, der kan være på spil. Alle påvirkes af vejr og klima. Derfor er det vigtigt at lytte til borgerne, brugerne og politikerne. Og det gør vi med stor glæde.

Kan det være svært for borgeren at finde ud af, hvor vedkommende skal spørge om, hvem der har ansvaret på dit område?

Det er oplagt, at der kan være situationer, hvor der kan være flere led i en informationskæde. Hvis der fx skal sendes et stormflodsvarsel i en bestemt lokalitet, så er både DMI, det lokale beredskab og måske kommunen involveret. Borgeren er næppe interesseret i, hvorfra informationen kommer, hvis blot den når frem og er brugbar.

I det samlede offentlige system skal de forskellige led i ”fredstid” blive meget bevidste om, hvem der har informationerne og handlemulighederne. Det kræver en utrættelig indsats og træning, hvor alle potentielt involverede skal række ud med deres faglighed.

” Som tidligere sagt kan det se ud som om, systemerne falder fra hinanden, men i staten er vi altså begyndt at hjælpe hinanden og blevet mere lydhøre over for hinanden.

” Den viden, som DMI leverer, er der i øvrigt udsigt til, at der er øget behov for i de kommende år

Det afgørende for DMI er at få formidlet den viden, vi har, til gavn for beslutningstagere. Beslutningstageren kan være mange forskellige lige fra moderen, der skal beslutte, om barnet skal have regntøj med om morgenen til institutionen, til landmanden, der skal tilrettelægge dagens arbejde – eller det lidt mere langsigtede, nemlig borgmesteren, som skal passe på sine borgere gennem klimatilpasningsinitiativer, anlæggelse af diger osv. Bevidstheden om beredskab og risikable samfundskritiske tilstande er jo i det hele taget øget meget i de senere år. Klimaforandringer og ekstreme vejrhændelser bidrager hertil. Som tidligere sagt kan det se ud, som om systemerne falder fra hinanden, men i staten er vi altså begyndt at hjælpe hinanden og blevet mere lydhøre over for hinanden. Det gælder også imellem ministerierne, hvor nogle ministerier i skiftende roller er blevet tværgående på flere områder. Både beredskab og klima er eksempler på tværgående problematikker, som jeg synes, vi samles om.

Hvis vi vender tilbage til ledelse, ser du så en risiko for, at fokus på den individuelle leders udvikling og kendskabet til institutionens drift mindskes?

For toplederne i det offentlige er det mit indtryk, at man i meget høj grad orienterer sig opad. Men hvis de enkelte organisationer skal få den optimale ”slagkraft” ud af institutionen, kræver det netop meget viden om den faktiske opgaveløsning og de interne potentialer.

I mange tilfælde er tiden til at være koncernchef samtidig med prioriteringen af rollen opadtil blevet mindre. Måske visse sager og processer, herunder politisk initierede eller efterspurgte sager hvor noget kan være gået skævt, beslaglægger så meget tid for topchefen, at den øvrige lederrolle får mindre opmærksomhed. Det kan gå udover den reelle viden om og indsigt i, hvad organisationen faktisk kan. Det kan også italesættes sådan, at organisationens implementeringskraft er blevet ringe, fordi organisationens drift næsten bliver et overset kapitel. Opmærksomhe-

den på at kunne levere bedst muligt, kontinuerligt og effektivt, er forringet. Viden om, hvad den samlede institution faktisk kan udføre og producere, mangler nok fokus i topledelsen. Det er en udvikling i de seneste år, men vel at mærke ikke en effekt af budgetloven efter min mening. Det vil øge samfunds-værdien med lidt mere fokus på driften.

Aktuelt udrulles det statslige arbejdsprogram med besparelser. Mærkes det i DMI?

Ja, fuldstændig som på andre områder. Det gælder også, selv om vi ikke er egentlige administrative som sådan, jf. programmets adressering af administrative besparelser. Der er ikke særlige områder, som friholdes. Besparelser kan både skyldes ’skrænter’, det vil sige, hvor en bevilling stoppes efter en periode, eller generelle tværgående besparelser.

Der kan være flere tilgange til sparekrav. Vi har i 2025 benyttet, hvad vi har kaldt et blødt ansættelsesstop, som bl.a. var et forsøg på at undgå afskedigelser, hvilket dog ikke helt lykkedes. Et afgørende element er, hvorledes det arbejde, som den nu reducerede medarbejderstyrke på ca. 45 årsværk udførte, kan mindskes i 2026, så penge og aktivitet passer.

Hvordan er situationen i forhold til private leverandører på dette felt?

Man kan tage udgangspunkt i, at enhver offentlig virksomhed kun er uundværlig i det omfang, den er og gør sig selv gavnlig. DMI får trods alt bevilget årligt omkring 360 mio. kr. Vi gør os umage i leverancen af ydelserne. Den viden, som DMI leverer, er der i øvrigt udsigt til, at der er øget behov for i de kommende år – hvad enten det er til forsvar, beredskab, bevarelse af værdier, relevante bidrag i klimapolitikken, frisatte vejr- og klimadata til gavn for den grønne omstilling mv.

Min pointe er, at DMI altid skal gøre sig umage for at få lov at levere noget så samfundsrelevant. Og det gør vi gerne!