

Politik

Brixtoftes Godfather-management

Farumgate. Brixtoftes magt over alt fra oppositionspolitikere til lokalpresse skyldes i høj grad begavelse, karisma og politiske visioner - Men hans modstandere tegner også billedet af et humørsygt magtmandske - Ugebrevet kortlægger den helt særlige magtstruktur og ledelsesstil bag Farums storhed og fald

Restaurant Brødrene Ox i Farum, 8. oktober 2001. Normalt er der ikke mange gæster en almindelig mandag, men denne aften er der et større selskab. Det er Venstres byrådsgruppe, byens reelle magthavere, der holder gruppe-møde - med god rødvin til. Sådan er den politiske kultur i Farum. Formålet med mødet er at gennemgå dagsordenen for byrådsmødet dagen efter, hvor bl.a. budgettet for 2002 er programsat.

Peter Brixtofte taler det meste af tiden, og af og til kigger han på sine kolleger ud over brillerne. I forbindelse med omtalen af budgettet siger han henkastet, at "så stemmer vi for". Men han afbrydes af byrådsmedlem Lars Gram: "Hov, hov, Peter, jeg har jo sagt, at jeg ikke kan stemme for det," siger han.

Selvom Gram ved flere lejligheder har gjort borgmesteren opmærksom på, at han ikke kan acceptere budgettet, knækker filmen alligevel for bykongen. Han kyler sine briller ned i bordet og råber: "Nu kan det være nok. Du har altid mistro. Jeg lægger tal efter tal frem for dig, og alligevel er du aldrig tilfreds. Du er kun interesseret i at ødelægge det for os andre. Og efter alt, hvad jeg har gjort for dig og for Farum, og efter at vi har hjulpet dig, da du var syg, hvor vi dækkede dig ind... Og du har også et arbejde og har ikke haft tid til det hele, men alligevel var du med, Lars. Og så laver du det her mod os," raser han, mens de øvrige gruppe-medlemmer kigger ned i bordet. Far er vred.

Gåseleverpostejnen trækker mere og mere skind. Danmarks mest beundrede borgmester skriger ud i det hyggelige lokale til Lars Gram, at han "kan få en guldmedalje i illoyalitet". "Du er fandme en led karl," siger Brixtofte - med et lån fra en anden kendt entreprenør, Rasmus Trads. Til sidst sætter han trumf på: "Og det kan jeg godt sige dig: Hvis man bliver sådan af

at drikke Coca-Cola, så kan du godt begynde at drikke vin igen." En henvisning til, at Lars Gram to år tidligere er holdt op med at drikke alkohol.

Sådan husker Lars Gram det bevægede gruppe-møde i efteråret. Reaktionen er typisk for Peter Brixtofte og afslører hans overordnede sort/hvide ledelsesstrategi. Enten er man med ham, eller også er man imod ham. Ugebrevet har på basis af en lang række samtaler med nuværende og forhenværende politikere, politisk aktive og embedsmænd, der har været tæt på Peter Brixtofte under hans lange optur, kortlagt hans politiske lederskab.

Analysen tegner et billede af en ekstraordinær begavelse, en i ordets bedste forstand kreativ og visionær politiker og en stor strateg. En mand, der - når man er er med ham - er utrolig charmerende, kærlig og omsorgsfuld. Men som, hvis man på afgørende punkter sætter sig op mod ham, vender 180 grader og bliver aggressiv, hævn-gerrig og hadefuld. Han latterliggør, håner og nedgør, ligesom han forsøger at rejse tvivl om modpartens reelle motiver. I medgang udviser han stort politisk lederskab. I modgang er han som et lille barn, der ikke får sin vilje.

Management by branding

Farum har længe været et mønstereksempel på, hvordan en kommune kan drives. Serviceniveauet er højt. Administrationen er minimal. Der er rigeligt med børneinstitutioner og ældreboliger. "Farum-modellen" med *sale-and-lease-back* er smart, lige lovlig smart - men ikke ulovlig, da den bliver søsat.

Farum er en by uden etniske konflikter - selvom mere end hver tiende Farum-borger er indvanderer eller efterkommer af indvandrere, og selvom byen med ca.

Mandagmorgen

19.000 indbyggere rummer omkring 70 forskellige nationaliteter. Aktiveringen af arbejdsløse er ligeledes en succes: Ledigheden i Farum er rekordlav.

Der er også masser af kulturelle tilbud, bl.a. et *art cinema* for byens store gruppe af intellektuelle og en skulpturpark af internationalt tilsnit. Et omfattende stisystem sørger for, at børn og unge kan komme til og fra skole uden at blive kørt over. Børnene får en PC, når de begynder i skolen, og pensionisterne får en rejse sydpå en gang om året. Det styrker de ældres netværk og på langt sigt sikkert også deres helbred. Det kan se ud, som om borgerne bliver købt. Men det skaber tilfredshed. Og sportsfaciliteterne er endda ikke nævnt.

Også erhvervslivet har været glad for Brixtoftes styre. Han er altid rede til at lave forretninger, og sagsbehandlingen er ultrakort - hvis *han* bestemmer, at den skal være det. Planloven bøjes efter behov. Og generelt er der tale om en særdeles erhvervsvenlig kommune. Det er ikke mindst derfor, Farum har omkring 1.000 virksomheder.

I forhold til sin størrelse har kommunen ekstremt mange udenlandske besøgende, der bliver fragtet

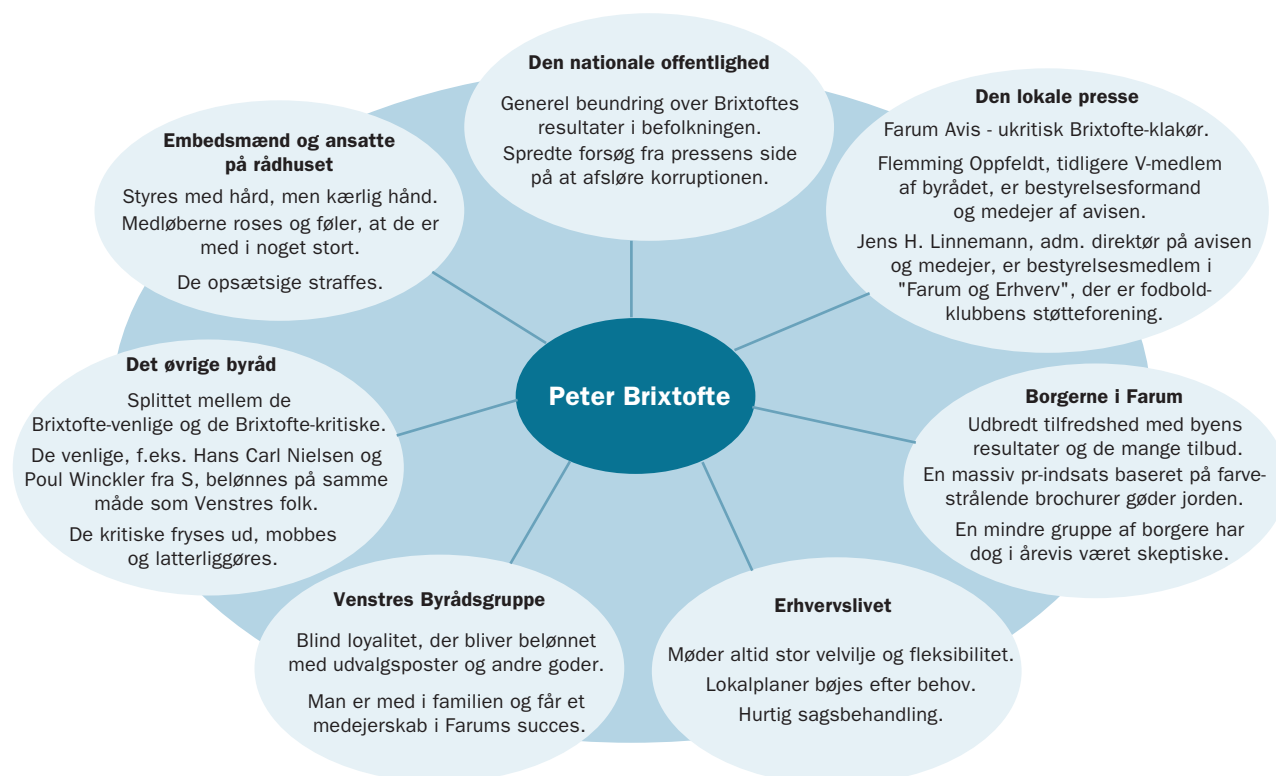
rundt for at se dette sociale eksperimentarium og dets borgmester. Peter Brixtofte har ikke stået for den dejlige natur omkring byen, men langt de fleste af de øvrige fænomener har han sat sin signatur på.

Selvom et stort mindretal i Farum, specielt blandt byens mange højtuddannede venstreorienterede, i mange år har været kritiske over for Peter Brixtoftes enevældige måde at regere på, har han haft opbakning fra et stort flertal. De fleste, der bor i byen, har været stolte af at komme fra Farum. En del af dem har det overordentlig fint med, at borgmesteren er forkæret, og nogle af dem finder, ligesom han, et vist behag i de konflikter, der fra tid til anden har været med "bureaukraterne" inde i København eller statsamtet i Hillerød. Ydre modstand styrker det indre sammenhold.

Der går længe imellem, at nabokommunerne Birkerød og Værløse optræder i den landsdækkende presse. Og hele dette landskendte brand med succès og fremgang er en vigtig psykologisk faktor i forståelsen af Brixtoftes magtbase. Det har været guld værd for ham, at byen er landskendt som noget særligt. Det har gjort det vanskeligere for lokale kritikere at gå imod ham.

MM Sådan har Brixtofte styret Farum

Oversigt over de syv magtbaser, der tilsammen har gjort Brixtofte usårlig



Figur 1: Indtil for nylig stod Peter Brixtofte stærkt i forhold til samtlige syv magtbaser. I dag er hans styrke på retur på alle disse dimensioner.

Kilde: Ugebladet Mandag Morgen.

Og skulle nogle Farum-borgere være i tvivl om, hvor godt det går, kan de bare holde øje med postkassen. Borgmesteren har de seneste år gennemført en massiv PR-kampagne for Farum. I dyre, farvestrålende brochurer har borgerne kunnet læse den ene mere rosende "artikel" efter den anden om, hvor fantastisk mange muligheder, de har, fordi de bor i Farum. I de fleste af brochurerne kan man finde et portræt af borgmesteren eller andre Venstre-folk.

Samme begejstrede tone har borgerne mødt i Farum Avis, der har brilleret med en enestående ukritisk linie over for borgmesteren. Hvilket måske kan skyldes, at borgmesteren har overordentlig tætte bånd til avisen. Se figur 1.

Det eneste skår i glæden har været en strøm af stadig mere kritiske artikler i de landsdækkende medier, f.eks. i forbindelse med opførelsen af ungdomsboliger. I mange år var aviserne primært positive over for Brixtoftes eksperimenter, men specielt de seneste to-tre år er flere og flere negative historier dukket op. Det hyppige sammenfald mellem det at være leverandør til kommunen og det at være sponsor for fodboldklubben har således været beskrevet i en lang række artikler. Men ingen af dem brød igennem muren. De kunne ikke fortrænge glansbilledet og prellede mere eller mindre af på Brixtofte. Indtil BT tog fat.

Management by drinking

I Venstres gruppe i byrådet har der været en enestående - nærmest blind - opbakning til Peter Brixtofte. Man gør selvfølgelig, hvad far siger. Og så længe, man indordner sig, er det en fest at være med i byrådsgruppen. Ikke kun i overført betydning. Der sker noget hele tiden. Der er fart på. Der er receptioner mindst en gang om ugen. Og man er på vinderholdet.

"Der bliver skabt en hygge- og feststemning, og det er festligt, og han er sjov, og han er en sød mand og rar at være sammen med. Og når man sidder der med god mad og dejlig vin og en billet til syden, så kan man ikke sige nej til Peter," siger Lars Gram. Han bekræfter, at alkohol er en integreret del af den politiske kultur i Farum. "Det har været en kæmpe torn i øjet på ham, at jeg holdt op med at drikke. Han ved jo godt, at han mister kontrol over dem, der ikke drikker. Han ved jo, hvor han har en mand, der drikker - og måske drikker lidt for meget," siger Lars Gram.

Under den muntre overflade holder Brixtofte reelt gruppen i et jerngreb. Det er ikke kun oppositionen, der ikke kan få alle relevante oplysninger. Lars Gram, der frivilligt valgte at forlade byrådet ved valget i no-

vember, oplyser, at Venstres gruppe ikke altid kan få at vide, hvad der er på dagsordenen ved byrådsmøderne. "Selv på direkte forespørgsler om, hvorvidt et givet punkt er på, kan Brixtofte finde på at undlade at svare," siger Lars Gram. "Og dagsordenen sendes altid ud for sent." Han kan også bekræfte, at Brixtofte i foråret 2001 gang på gang lagde op til, at den årlige regnskabs- og revisionsrapport skulle behandles på et lukket byrådsmøde, trods interne opfordringer til modsatte.

Lanceringen af pensionistrejserne er et andet eksempel på magtfuldkommenheden. I Venstres gruppe havde der været nogle løse overvejelser om at gøre noget for pensionisterne. Men søndag den 1. august 1999 kunne Venstre-folkene pludselig i Berlingske Tidende se borgmesteren sige, at de to dage senere ville beslutte, at alle Farums pensionister skulle sendes sydpå hvert år for kommunens regning. Flere af dem vidste det ikke - men sådan blev det. Tirsdag var den danmarkshistoriske plan vedtaget.

Management by friendship

Peter Brixtofte har i kraft af en usædvanlig veludviklet sans for politisk strategi - og mennesker - styret Farum Byråd enevældigt siden 1985. Se figur 3. Det ene øjeblik spiller han SF ud mod Socialdemokratiet, det andet øjeblik er det omvendt. Ved en tredje lejlighed bruger han S og en kommunist mod de Konservative. Der er ingen ende på de strategiske alliancer, han har indgået for at sikre sig magten. Eller for at belønne nogen og straffe andre. Målet helliger midlet.

Han har i sjælden grad magtet at få tidligere politiske modstandere over på sit hold. Først skiftede den forhenværende socialdemokratiske borgmester, Gøsta Gustavsens, over til Brixtofte. Det gav nogle ekstra stemmer. Så røg tyrkeren Hüseyin Tas uklar med Socialdemokratiet - og blev omfavnet af Brixtofte. Siden 1989 har Tas været valgt for Venstre, og han siges i dag at være god for to mandater. I 1997 havde den tidligere kommunist Bent Jensen gennemført et totalt hamskifte, der på otte år førte ham fra DKP til Venstre. Han ville også med på vognen.

Det har samtidig gavnet Brixtoftes lederskab, at han har kunnet skabe intern splittelse i andre partier. Det var f.eks. situationen, da han i efteråret 2001 indgik forlig om budgettet for 2002 med to socialdemokratiske gruppemedlemmer, hans nære venner Hans Carl Nielsen og Poul Winckler. Det var opsigtsvækkende af flere årsager. For det første skete det hen over hovedet på byrådets tredje socialdemokrat, gruppeformand Sa-

bine Kirchmeier-Andersen. For det andet havde hun udtrykkeligt afvist at indgå forlig med Brixtofte. Og for det tredje var det forlængst besluttet, at de to herrer ikke ville genopstille til byrådet. For Poul Wincklers vedkommende fordi han var blevet vraget af sine egne, fordi han samarbejdede for tæt med borgmesteren. Den dybe og meget personlige strid mellem socialdemokraterne, der blev konsekvensen, ødelagde meget for partiet i kommunalvalgkampen og overskyggede helt den ganske omfattende negative omtale, Peter Brixtofte fik efteråret igennem. På den måde var det strategiske budgetforlig altså med til at sikre, at bykongen bevarede sit absolutte flertal.

Det var ikke tilfældigt, at netop Poul Winckler og Hans Carl Nielsen trodsede deres bagland og politiske leder og indgik budgetforlig med Brixtofte. De har længe været på Brixtoftes side, og netop optagelsen af disse to, før så førende socialdemokrater i borgmesterens inderste kreds betragtes af mange som et af det mest geniale træk, Brixtofte har foretaget i de senere år. Socialdemokraterne får et medejerskab til Brixtoftes succeser. Men de bliver også medansvarlige for dele af den misère, der rulles op i disse dage.

Tag blot Farum Boldklub. Da den socialdemokratiske forening tvang Poul Winckler ud af klubbens bestyrelse, gik Hans Carl Nielsen straks ind og tog hans

plads. Og i sidste uge blev han konstitueret som formand for klubben. Poul Winckler er i øvrigt langt fra ude af sagaen. Selvom han næppe kan betegnes som erhvervsmand, har Peter Brixtofte gjort ham til næstformand i Farum & Erhverv, en klub for erhvervsledere, der støtter fodboldklubben.

Det vakte opsigt i Farum, da den socialdemokratiske gruppeformand, Hans Carl Nielsen, i 1996 besluttede sig til at hoppe på Brixtofte-vognen. De to havde tidligere været på utrolig dårlig fod med hinanden. Men udsigten til en politisk ørkenvandring fik Hans Carl Nielsen til at skifte standpunkt. "Det handler om, hvordan man opfatter Socialdemokratiet. Skal det være et parti i beton eller et parti i udvikling? Peter havde opbygget så stærk en position i Farum, at man lige så godt kunne gå ind og søge indflydelse, ellers var man slet ikke med i noget. Hvis man ikke var med i et eller andet omfang, var man fuldstændig uden indflydelse, og så var der ikke nogen attraktion for vælgerne ved at stemme på ens parti," siger han. Han blev formand for Kulturudvalget, der i mange år har haft et meget stort budget. Og ikke mindst derfor har det været sjovt og spændende, vedgår Hans Carl Nielsen, der i dag betragtes som en af Brixtoftes bedste venner.

Management by fear

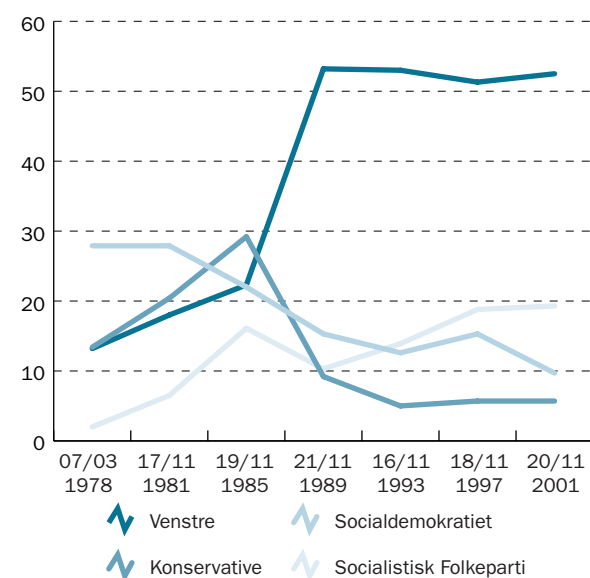
Andre socialdemokrater, f.eks. Sabine Kirchmeier-Andersen, oplever Brixtoftes styreform noget anderledes. De sager, der er kritiske for Peter Brixtofte, belyses kun i meget ringe omfang på byrådsmøderne. Drejer det sig om forhold, der vedrører udliciteringer eller Farum Boldklub, kommer der stort set ingen data på bordet. Sagsbehandlingen er ringe, og centrale dokumenter mangler ofte. Nogle gange kan man allernådigst få dem udleveret på selve mødet, hvorefter man skal træffe beslutning om sagen tyve minutter senere. Og gør man ophævelser, bliver man chikaneret af bykongen.

"Brokker vi os, bliver vi overhældt med skidt og får at vide, at vi er dumme og ikke har forstand på noget. Lige så snart man stiller kritiske spørgsmål, får man at vide, at man vil Farum det ondt," fortæller Kirchmeier-Andersen. "I avisen anklager han mig for at være hysterisk, hvis jeg indvender, at hans kurs er farlig for kommunen. Jeg har endnu ikke oplevet, at han er gået efter bolden - han er konstant gået efter min person," siger den socialdemokratiske leder.

Brixtoftes terror-regime fik socialdemokraten Lis Jakobsen til at opgive sin plads i Farum Byråd efter mere end 17 års byrådsarbejde. Hun var så bange for at blive chikaneret af borgmesteren, at hun ikke offent-

MM Brixtoftes totale dominans

Kommunalvalg i Farum 1978-2001, pct.

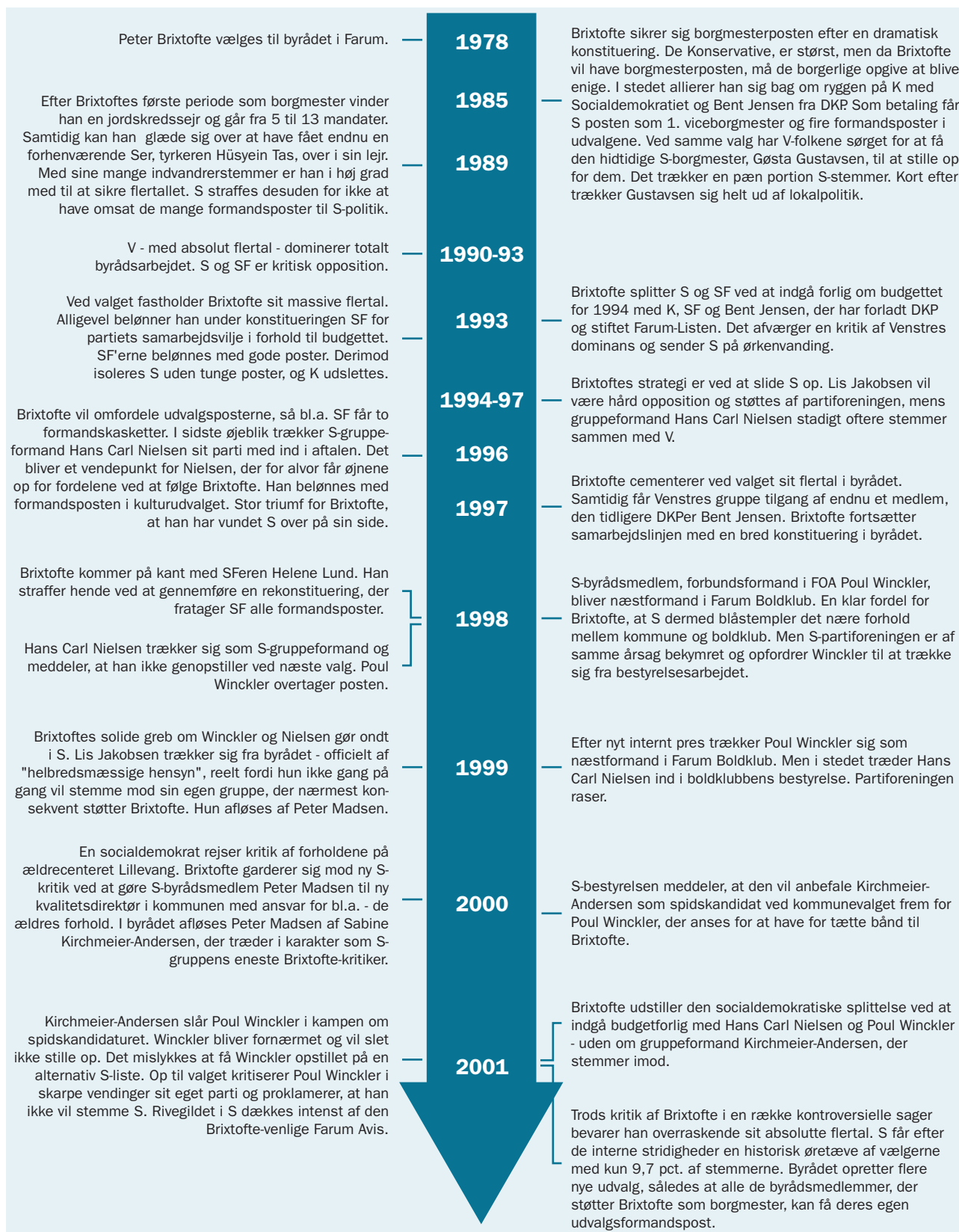


Figur 2: Socialdemokratiet og de Konservative er næsten elimineret i Farum, mens SF stadig hænger på. Siden sit første valg som siddende borgmester har Brixtofte haft absolut flertal.

Kilde: Indenrigsministeriet og Ugebladet Mandag Morgen.

MN Brixtofte - en smooth operator

Oversigt over Peter Brixtoftes strategiske bedrifter i byrådet



Figur 3: Borgmesteren har i kraft af en enestående taktisk/strategisk sans fået det, som han ville, siden han blev borgmester i 1985.

Kilde: Ugebrevet Mandag Morgen.

Mandagmorgen

ligt turde give anden begrundelse, end at det var af hensyn til helbredet. Men i dag siger Lis Jakobsen, at den reelle årsag var, at hun ikke ville stå model til gang på gang at blive overfuset af borgmesteren. Da hun fortsat er lærer ved en af kommunens skoler, ønsker hun ikke gå yderligere i detaljer med kritikken. "Jeg orker ikke at skulle ud i et slagsmål med Brixtofte, hvor jeg bliver chikaneret på mit civile erhverv. Jeg tør ikke. Brixtoftes metode er at latterliggøre en i Farum Avis, lige så snart man fremsætter kritik. Man bliver tillagt mærkværdige motiver for at handle, som man gør, og Brixtofte glemmer *aldrig* en kritiker," forklarer Lis Jakobsen.

Management by charisma

Også embedsmændene danser efter Peter Brixtoftes pibe. Hans ledelsesstil har fjernet en række af de barrierer og den inerti, som politikere ellers ofte kan møde fra embedsværket. Som leder fylder Farums borgmester så meget, at nogle af Ugebrevets kilder må ty til en sammenligning med store statsledere for at karakterisere de forskellige sider af deres øverste chef. "Han er uden tvivl den mest charmerende og begavede chef, jeg har haft - og det mest varme menneske. Der er lidt Clinton over ham. Når du har fået et håndtryk af Brixtofte, føler du, at du har haft en dialog med ham," fortæller en kommunal leder.

Nuværende og tidligere ansatte på Rådhuset, som Ugebrevet har talt med, peger tilsammen på fem egenskaber, der gør Brixtofte i stand til at sidde tungt på alt, hvad embedsmændene foretager sig. Han er:

- **Begavet:** "Det er en skræmmende oplevelse, første gang man lægger et fire-fem siders notat foran ham. Det ser ud, som om han bare lige bladrer det igennem, men tre dage senere kan han referere noget, der stod på side fire," forklarer en tidligere ansat og tilføjer: "Du kan ikke løbe om hjørner med ham. Han kan lynhurtigt gennemskue, om tingene er, som han vil have dem."
- **Diktatorisk:** Brixtofte vil bestemme alt, og embedsmændene frygter hans iltre temperament. "Folk holder igen med kritikken for at være på god fod med borgmesteren," husker en tidligere chef. Og er Brixtofte ikke tilfreds med de tekniske eller juridiske vurderinger, embedsmændene fremlægger, forlanger han nye notater med de "rigtige" konklusioner. Sådan foregik det f.eks. i sagen om det omstridte byggeri af ungdomsboliger.
- **Alvidende:** Den megen opmærksomhed, som Brixtofte har formået at skabe, både om sin egen person og kommunen, tvinger ham til at være langt stærkere rustet til at besvare kritik, end det er normalt for landets borgmestre. Med sit detaljerede kendskab til konkrete sager sikrer Brixtofte sig samtidig, at ingen ansat foretager sig noget, som borgmesteren ikke kender til. "Man tror ikke, det er rigtigt, men han ved alt om, hvad der foregår alle vegne," siger en chef. Desuden skiftes medarbejdere ofte ud eller flyttes til andre opgaver, så de sjældent når at gennemskue deres egen gren af forvaltningen til bunds, før de sidder ved et nyt skrivebord.
- **Kærlig:** Kys og knus er en del af Brixtoftes nærmest sydlandske omgangsform. Det er denne væremåde, som får medarbejdere til at sammenligne ham med en patriark, der sidder for bordenden og bestemmer, hvornår familien begynder at spise, og hvem der må tage først. Omgangsformen medvirker til, at de ansatte anstrenger sig for ikke at skuffe deres *Godfather*.
- **Karismatisk:** Med sin iderigdom, sine visioner og sit ubetingede talent for at begejstre er Brixtofte en chef, som i enestående grad er i stand til at motivere medarbejderne for sine projekter. Han taler gerne og ofte om Familien Farum og har i årevis benyttet sig af *story-telling* til yderligere at styrke sammenholdet blandt de ansatte. Farum-borgmesteren bruger fjendebilleder - f.eks. den store stat mod den lille kommune eller det forfærdelige tilsynsråd, der er ude efter Brixtofte som person. "Det giver et voldsomt engagement," fremhæver en kilde.

En ansat i kommunen ser klare historiske paralleller til Brixtofte: "Det er jo en ganske velkendt metode. Stalin og Hitler klappede også små børn på kinden, de brugte også fjendebilleder, og de skaffede også de besværlige af vejen. Der er ingen tvivl om, at han er en fantastisk leder - ud fra en teknisk betragtning. Men det smuldrer noget, når man kommer ned i de enkelte dele. På kort sigt kan det være en effektiv ledelsesstil. På langt sigt er det døden selv, fordi der på et tidspunkt sker for mange fejl. Det korrumpere og bliver simpelthen et sygt system," siger embedsmanden.

Rune Slothuus | rs@mm.dk
Frans Rønnov | roennov@mm.dk

