



DEN POLITISKE TANGO

UDFORDRINGER I SAMSPILLET MELLEM POLITISK OG ADMINISTRATIV TOPLEDER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Den politiske tango

Udfordringer i samspillet mellem politisk
og administrativ topleder

© Væksthus for Ledelse, 2012

Projektledelse:

Jan Struwe Poulsen, KL

Charlotte Koch Hess, Danske Regioner

Karsten Lodahl Madsen, Djøf

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tegninger: Roald Als

Tryk: PRinfoTrekroner

ISBN: 978-87-92907-17-2

ISBN: 978-87-92907-18-9-pdf

INDHOLD

Velfærdssamfundets vigtige makkerpar	4
Den politiske livsledsager – om roller og arbejdsdeling	6
Politikere er fra Pluto ... – om to måder at tænke på	10
Store forventninger – om tæft og kompetencer	14
Et åbent forhold? – om relationen til "de andre"	18
Det perfekte match? – om den personlige kemi	22
Publikationer mv. fra Væksthus for Ledelse	26

VELFÆRDSSAMFUNDETS VIGTIGE MAKKERPAR

Samspelet og dynamikken mellem den øverste politiske og den øverste administrative leder i en kommune eller en region er ofte afgørende for begge parters resultater.

Et velfungerende samarbejde kan gøre det lettere at udvikle ny politik og omsætte de politiske intentioner effektivt til praksis.

Omvendt kan samarbejdsproblemer mellem de to øverste ledere let forplante sig til hele organisationen – og blive en kilde til både politisk og administrativ ineffektivitet.

På den måde udgør toppolitikere og direktører det måske vigtigste af alle makkerpar i den offentlige sektor. Og ingen kan være i tvivl om, at makkerparrene i kommuner og regioner står foran krævende fælles opgaver.

Tre slags makkerpar

Hæftet bygger på interview med otte makkerpar i kommuner og regioner fordelt på tre typer:

- Borgmester + kommunaldirektør (tre par)
- Regionsformand + regionsdirektør (to par)
- Udvalgsformand + direktør (tre par)

I hæftet omtales de tre slags makkerpar under ét som hhv. "politikere" og "direktører", medmindre der er særlige grunde til at fremhæve deres præcise titel.

Svære fælles opgaver

Den samlede vækst i den offentlige sektor bliver i de næste mange år betydeligt lavere end i de seneste årtier. Et økonomisk grundvilkår, der yderligere vil skærpe kravet om at effektivisere og prioritere. Blandt de "modtræk", kommuner og regioner allerede er i gang med, kan nævnes:

- Et stærkt fokus på innovation – i form af (helt) nye måder at producere og levere ydelserne på, herunder en øget brug af digitale og velfærdsteknologiske løsninger.
- En søgen efter bedre organisations- og styringsformer, der motiverer til et effektivt samarbejde om kerneopgaven – også når den går på tværs af faggrupper, institutioner, forvaltninger og sektorer.
- En inddragelse af andre ressourcer, så både borgere, organisationer og virksomheder kan medproducere velfærd og dermed være med til at aflaste og understøtte den offentlige opgaveløsning.

I alle tre tilfælde vil ændringerne dels kræve et godt samspil mellem politisk og administrativ topledelse, dels udfordre de måder, man har været vant til at løse opgaverne på.

Også en række andre samfundstendenser vil i de kommende år påvirke rammerne for den politiske og administrative topledelses arbejde. Det gælder fx udviklingen i retning af en stærkere statslig involvering på centrale velfærdsområder, større driftsenheder, professionalisering af den offentlige ledelse samt et øget mediepres også i lokalpolitikken.

De indbyrdes udfordringer

Dette hæfte udspringer af den dobbelte hypotese, at de store forandringer, der er undervejs, ændrer vilkårene for topledelse, og at toplederparrets indbyrdes samspil er afgørende for, hvordan de formår at håndtere fremtidens udfordringer.

Hæftet sætter fokus på, hvordan henholdsvis toppolitikere og direktører selv oplever deres daglige samspil og nogle af de centrale udfordringer, det indebærer.

Udfordringerne er fundet gennem grundige interview med otte makkerpar. Der er hverken tale om de bedste, de typiske eller de særligt udfordrede, men om otte par, der er udpeget som *velfungerende*. Deres udfordringer vil sandsynligvis kunne findes i større eller mindre grad hos de fleste makkerpar i andre regioner og kommuner.

Hæftet henvender sig især til de administrative topledere, dvs. direktører og andre på tilsvarende ledelsesniveau. Men også andre ledere kan læse med. Dels fordi mange af dem også har kontakt med de folkevalgte, dels fordi nogle af dem måske aspirerer til fremtidens toplederposter.

Formålet med hæftet er at skabe opmærksomhed om makkerparrets betydning, at gå tæt på nogle af deres hverdagsudfordringer og derigennem inspirere toplederne til at fremme et godt samspil. Direktørerne kan både bruge hæftet til at spejle deres egen rolle og som afsæt for en dialog med de folkevalgte, der selvfølgelig også er velkomne til at læse med.

Tak til de toppolitikere og direktører, der har delt deres erfaringer. For at de kunne tale helt frit og åbent er de på forhånd blevet lovet anonymitet. Derfor er enkelte eksempler og citater i hæftet ændret, så de ikke umiddelbart vil kunne henføres til en bestemt situation eller organisation.

Hæftet udspringer af et projekt i regi af Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet.

Sine Sunesen, KL
Formand

Bodil Otto, KTO
Næstformand

Et særligt ledelsesrum

Relationen mellem politikere og direktører har mange facetter. Derfor er det vigtigt, at de to parter indbyrdes afklarer deres ledelsesrum. Om dette skriver Kodeks for god offentlig topledelse blandt andet således – henvendt til direktøren:

"Den politiske leder er den øverste ansvarlige leder i organisationen. I praksis vil den politiske leder imidlertid vælge at dele sit ledelsesrum med dig ved at delegere ansvaret for en række af de daglige ledelsesopgaver. Dermed får du både et ansvar for at rådgive og betjene den politiske ledelse og for at lede organisationen. Det grundlæggende princip i det danske system er, at de to opgaver er integrerede og gensidigt afhængige."

...

"Dobbeltrollen rummer en topledelsesudfordring i at skabe den rette balance mellem den opmærksomhed, du retter mod de to opgaver. I nogle tilfælde vil arbejdsdelingen mellem dig og den politiske leder være klar og entydig. Men i langt de fleste tilfælde vil dit rum til at lede organisationen udvikle og forme sig i dit daglige samspil med den politiske leder."

...

"Du har et særligt ansvar for at sikre, at du og den politiske leder finder en fælles forståelse af jeres samspil og rollefordeling i ledelsen af organisationen. Du vil som topleder i denne sammenhæng have et ansvar for at rådgive den politiske leder, så I finder en konkret arbejdsdeling og -form, som tilgodeser jeres vilkår for at udøve ledelse i fællesskab og hver for sig."

Uddrag af Kodeks for god offentlig topledelse, punkt 1:

"Du afklarer dit ledelsesrum med din politiske leder".



DEN POLITISKE LIVSLEDSAGER

I udgangspunktet er arbejdsdelingen mellem politiker og direktør nogenlunde klar. I praksis er de nødt til at finde hinanden på en stor fælles midtbane, som hverken er ren politik eller bare administration. Her skal direktøren skiftevis være sparringspartner, lyseslukker, idé-udvikler, strateg og talsmand – uden at sætte troværdigheden over styr.

– Helt overordnet, så passer vi hver vores butik. Det er to forskellige verdner, der bare skal leve side om side i nogenlunde harmoni.

Så enkelt siger én politiker det, og nogenlunde sådan lyder den gængse definition af arbejdsdelingen mellem toppolitiker og topembedsmand da også: Direktøren er den daglige leder af organisationen og står som sådan til regnskab over for en politisk ledet bestyrelse, hvor de politiske og strategiske beslutninger træffes og rammerne for driften fastlægges. Politik for sig og administration for sig.

– Udfordringen er bare, påpeger samme politikers direktør, at der ikke findes nogen facitliste for, hvornår noget er politisk, og hvornår det er et anliggende for administration og direktion.

I praksis er der nemlig en stor fælles midtbane, som både politiker og direktør har mulighed for at boltre sig på. Og hvor netop deres indbyrdes samspil og afleveringer er helt afgørende for, at kommunen eller regionen når sine mål.

Hovedopgave: sparring

– Hos os har vi det princip, at jeg tager mig af at få virksomheden til at køre i det daglige, men at politikerne i princippet skal ind over de sager, hvor noget er politisk interessant og/eller kontroversielt. I de situationer fungerer jeg som hans naturlige sparringspartner eller rådgiver, siger en direktør.

Flere af direktørerne anslår, at den løbende politiske sparring måske udgør omkring halvdelen af deres samlede arbejdstid. Og der er mange sager og situationer, hvor man som politisk leder kan have brug for både faglige input og mere politiske råd.

– Vi har holdt mange borgermøder, og her prøver jeg altid tingene af over for direktøren inden mødet. Han er fx god til at foreslå, hvordan budskabet kan formuleres tydeligere. Og inden økonomiudvalgsmøder beder jeg tit om sparring på, hvordan en sag bedst kommer igennem politisk, fortæller en politiker.

Professionel lyseslukker

– Det er også en opgave for direktøren at være den lyseslukker, der siger, at "alt det, I gerne vil, kan ikke lade sig gøre, hvis I ikke har styr på økonomien". Det har jeg sagt mange gange, og det har politikerne taget til sig i en grad, så vi nu slutter enhver sag med at vende og dreje, hvad det vil betyde "for kassen" på sigt, fortæller en direktør.

Mange politikere beder direkte om at blive modsagt, fordi det giver dem en sikkerhed at vide, at der er en pålidelig bremse i systemet, hvis de selv kommer til at gå for langt. En politiker husker fx en situation, hvor nogen havde forøvet hærværk i en offentlig bygning:

– Jeg var hurtig klar til at udlove en dusør til den, der kunne sætte os på sporet af gerningsmændene, men min direktør var god til lige at stille de rigtige spørgsmål: "Har vi bemyndigelse til at udlove en dusør? Hvor skal pengene komme fra? Og er der noget etisk problem i at gøre det?" Den type sparring er helt afgørende for mit arbejde som politisk leder.

” Det er vigtigt at beskytte sin direktør ved at holde ham uden for pressen.

” Vi har lavet en klar aftale om, at hvis den politiske leder gerne vil have direkte partipolitisk rådgivning, skal hun selv bede om den.

Politisk lods om bord

Sparringen spænder helt fra den slags sager i hverdagen til de store strategiske linjer. En politiker beretter:

– I starten af perioden syntes jeg, at Venstre var lidt urimelige. Direktøren syntes imidlertid, at jeg skulle lægge op til samarbejde, fordi det ville give mig en krans at holde fast i på længere sigt. Og da jeg tænkte det igennem, kunne jeg godt se, at han havde ret.

At stå ved kaptajnens side som lods, når der skal navigeres i politiske vande, er selvsagt ikke noget, der står i direktørens officielle jobbeskrivelse. Det er noget, der må foregå i den uformelle indbyrdes dialog – uden for de formelle fora.

– Vi har lavet en klar aftale om, at hvis den politiske leder gerne vil have direkte partipolitisk rådgivning, skal hun selv bede om den. Og det gør hun ofte, understreger en direktør.

I det politiske værksted

Forestillingen om den reaktive embedsmand, der blot fører politikernes beslutninger ud i livet, er i det hele taget meget langt fra den hverdag, både direktører og politikere beskriver. Som en direktør siger:

– Rollen som direktør er mere proaktiv og grænsesøgende end tidligere. Politikerne vil have en direktion, der er mere fremme i skoene.

Eller som hans politiske leder selv formulerer det:

– Direktionen skal være bedre til at sætte spørgsmålstejn ved præmisserne for den måde, vi gør tingene på i dag. Har vi fx de rigtige skolestrukturer? Vi er nødt til at finde nogle processer, hvor det er legitimt, at direktionen spiller nye ideer ind i det politiske rum. Jeg ønsker en direktion, der udfordrer os som politikere.

Men ikke alle direktører træder med lige stor begejstring ind i rollen som "politisk håndværker uden mandat":

– Der har været tilfælde, hvor jeg har nærmet mig det politiske rum, men det skal ikke være for hyppigt, at man som direktør fx giver sparring på en politisk vision. Jeg sagde på et tidspunkt til et udvalgsmøde, at "den måde, I taler om tingene på, lukker af for debatten". Det var måske lige at gå over stregen. Der var ingen, der påtalte det, men bagefter syntes jeg selv, det var upassende, erindrer en direktør.

” Tidligere så man direktører, der virkelig arbejdede for at få egne holdninger igennem.

Troværdighed på spil

Direktørens forsigtighed med at træde ind i den politiske arena kan have flere gode grunde. Ikke bare er det på kant med det demokratiske princip om, at den politiske (lovgivende) magt ligger i de folkevalgtes hænder. Det kan også undergrave direktørens position som en troværdig og uafhængig leverandør af saglig rådgivning til hele det politiske spektrum.

Dertil er vi nu ikke kommet, vurderer en erfaren direktør, der mener, at direktørens indflydelse derimod har ændret karakter:

– Man sagde engang med en vis ret, at det var administrationen og ikke politikerne, der styrede. Jeg oplever, at det i stadig mindre grad er tilfældet. Tidligere så man direktører, der virkelig arbejdede for at få deres helt egne holdninger igennem. Nu er det snarere sådan, at de meget entreprenante direktører nok tager selvstændige initiativer, men inden for rammerne af det politiske flertals ønsker.

Og flere direktører siger, at de er meget opmærksomme på risikoen for, at politikerne føler sig kørt ud på et sidespor.

– Det kan være forståeligt, at nogle oplever, at administrationen styrer mere end politikerne. Netop derfor holder vi temamøder forud for de politiske møder, hvor vi både kan oplyse om og skabe ejerskab til sagerne. Vi har tidligere haft en budgetproces, hvor politikerne efterfølgende sagde, at de ikke følte, de havde været ordentligt med i processen, men sådan er det ikke længere, fortæller en direktør.

En farlig scene

Et andet af de risikable skridt for en direktør er at træde offentligt frem – på åbne møder eller i medierne. Derfor er det næsten altid den politiske leder, der må stå frem, når der er noget politisk kontroversielt på spil.

– Hvis min direktør går i medierne, er det altid efter aftale, og indholdet bliver raflet af, inden han taler med journalisterne. Det er vigtigt at beskytte sin direktør ved at holde ham uden for pressen. Pressen kan let få det til at se ud som om, at han fører politik, og politikerne kan stille spørgsmålstejn ved om dét er hans scene, forklarer en politisk leder.

” Der findes ikke nogen facitliste for, hvornår noget er politisk, og hvornår det er et anliggende for direktionen.

Og det har flere direktører da også oplevet på egen krop. En af dem fortæller:

– Når jeg går ud i medierne ”på egen hånd”, er det selvfølgelig afstemt med min politiske leder på forhånd. Men jeg husker især ét møde, hvor en politiker fra oppositionen rejste sig og sagde: ”Nu skal du huske på, hvem det er, der bestemmer.” Og det var ikke noget, han sagde for sjov.

Når det gælder personalesager, klager eller kvalitetsbrist, som risikerer at blive en politisk sag, kan det være mere åbent, hvem der skal frem på scenen i første omgang.

– Vi afvejer fra sag til sag, om det fx er hensigtsmæssigt at ”have politikerne i baghånden”, eller om vi skal lukke sagen ved at lade den ansvarlige politiker lægge bolden død med det samme. Begge dele kan gå godt og skidt. For nogle gange kan en politikers udtalelse lokke andre politikere frem, så sagen ruller videre, mens det ikke nødvendigvis er tilfældet, hvis det er direktøren, der udtaler sig, siger en direktør.



POLITIKERE ER FRA PLUTO ...

... og embedsværket er fra en anden planet. Sådan kan begge parter godt tænke indimellem, fordi der kan være stor forskel på det fagligt korrekte og det politisk rigtige. Direktørens opgave er at forstå begge dele og kunne bygge broer mellem de to forskellige måder at tænke på.

En kommune har lukket fem skoler og lavet en omfattende lokalerokade, der også omfatter kommunens jobcenter, der endte med at blive placeret ude i en landsby. Det blev meldt politisk ud inden valget, at hvis der skete skolelukninger, ville lokalerne i denne landsby blive brugt til noget andet i stedet, og det blev så jobcenteret:

– Det er måske ikke den mest oplagte løsning at lægge vores jobcenter i denne landsby, men det er nødvendigt rent politisk, fordi vi har afgivet et løfte. Det måtte for enhver pris ikke ende som spøgelsesbygninger, fortæller borgmesteren som ét eksempel på, at politikerne kan være nødt til at tænke i andre baner, end dem forvaltningen opfatter som de optimale.

Han støttes af en anden politiker, der selv har en fortid i administrationen. Hun peger på, at det ikke er nok, at man kan lave fine analyser og så tro, at politikerne træffer "den rigtige" beslutning:

– Der skal mere til, og det mangler desværre nogle gange – også fra ledere, som ellers er meget fagligt dygtige. Mange af disse især yngre ledere mangler stadig den politiske tæft, der skal til, hvis de engang vil være topledere.

Dygtige ledere uden tæft

– Som direktør kan det være en stor udfordring at forklare det politiske spil til sin administration. Eksempelvis at det, de opfatter som en petitesse, pludselig er en enormt vigtig politisk sag, som de skal smide alt, hvad de har i hænderne, for at løse. Nogle gange kan jeg se i deres øjne, at de tænker: Hvordan kan den idiot prioritere dét over alt det andet, som jo er meget vigtigere?

I det hele taget vurderer mange politikere og direktører, at de dygtige embedsmænd kan have svært ved at forstå, hvordan politikere tænker, fordi det er et andet tankesæt end deres eget.

– Der er mange ledere, som ellers anses for utroligt dygtige, som ikke ejer for fem flade øre politisk tæft. Det gælder især ledere, der kommer fra det private erhvervsliv, men de findes skam også i det offentlige. Ledere, som enten ikke forstår eller ikke kan acceptere de særlige arbejdsbetingelser, der ligger i politiske beslutningsprocesser; der opfatter det som meningsløst at skulle bruge så meget tid på proces. De overlever ikke længe i et demokratisk ledet foretagende, siger en direktør, der også har lang erfaring som statslig topleder.

” Som direktør kan det være en stor udfordring at forklare det politiske spil til sin administration.

” Der er mange ledere, som ellers anses for utroligt dygtige, som ikke ejer for fem flade øre politisk tæft

At forstå fuglenes sprog

Der er mange aspekter af at forstå det politiske systems logik. Et af dem er, at man som direktør skal kunne sætte sig ind i, hvad en sag betyder for de enkelte politikere, deres vælgere og politiske bagland.

– Politikerne har mange fælles interesser med direktionen, men de har også nogle politiske interesser, der ligger forskudt i forhold til det, vi som direktører finder helt oplagt. Vi har fx lige haft en sag om nogle af kommunens villaveje, hvor belysning objektivt set er helt tåbeligt, men hvor det for netop disse vejområder så helt anderledes ud i den politiske optik, fortæller en direktør.

En anden side af den nødvendige tæft er at forstå, at politisk opbakning også kræver, at nogen faktisk brænder for sagen. Det betyder fx, at sager ikke må være for upolitiske.

– Hvis vi i administrationen opfatter sagerne som for oplagte, overser vi nogle gange, at en sag, der kommer fra os, ikke kan opnå politisk ejerskab. Det har vi lige oplevet inden for digitalisering, hvor vi ikke formåede at forklare en bestemt sag, som så endte uden politiske fortalere, siger en direktør.

Ting tager tid

Omvendt har man som direktør også til opgave at forklare og forsvare det administrative systems måde at fungere på over for politikerne. En af de ting, der ofte skal gøres, er, at ting tager tid.

– En virksomhed ville købe nogle af kommunens bygninger, og den proces tog seks måneder, hvor virksomheden pressede hårdt på, og hvor borgmesteren gerne ville have sagen igennem hurtigt, da den angik hans bagland. I den sag var det en udfordring, at det politiske niveau ikke havde forståelse for de krav, der er til ordentlig sagsbehandling, forklarer en direktør.

Men ofte ved politikerne det godt, når deres beslutninger skaber vanskeligheder i administrationen. En borgmester fortæller om en sag med en stor og flot villa, som gerne ville have ny status:

– Det syntes kommunaldirektøren ikke var nogen god ide, men jeg så mulighed i at få gang i et stort byggeri – og flere arbejdspladser. Det krævede en lokalplan, og jeg brugte mit politiske flertal til at få sagen igennem. Men det krævede et oprydningsarbejde i form af, at jeg selv talte med de nærmeste fagchefer og sikrede, at de også kunne sælge budskaberne til deres medarbejdere.

Eller som en anden politiker beretter:

– Jeg har tidligere som byrådsmedlem oplevet et andet medlem, der var i stand til at holde hele forvaltningen i gang med mere eller mindre unødvendige spørgsmål, og det vil jeg i hvert fald aldrig selv ende i.

Politisk curling

Ifølge én direktør skal han fungere som en slags curlingspiller, der løber i forvejen og sørger for at fjerne forhindringer og forebygge fejl.

– For at undgå fejl skal man nogle gange ændre beslutninger, træffe de næstbedste valg og stoppe processer, der kan give problemer. Fx foreslog vi fra forvaltningen at lægge overbygningerne sammen på nogle skoler. Vi forelagde ideen for politikerne, og den blev blankt afvist. Det kunne vi godt glemme alt om. Set i bakspejlet skulle vi nok have stukket en finger i jorden, inden tankerne blev fremlagt for byrådet, siger han.

En politisk leder giver da også udtryk for, at direktører generelt bør blive bedre til at bruge politikerne som sparringspartnere, så den politiske logik tidligt bliver tænkt ind i et sagsforløb.

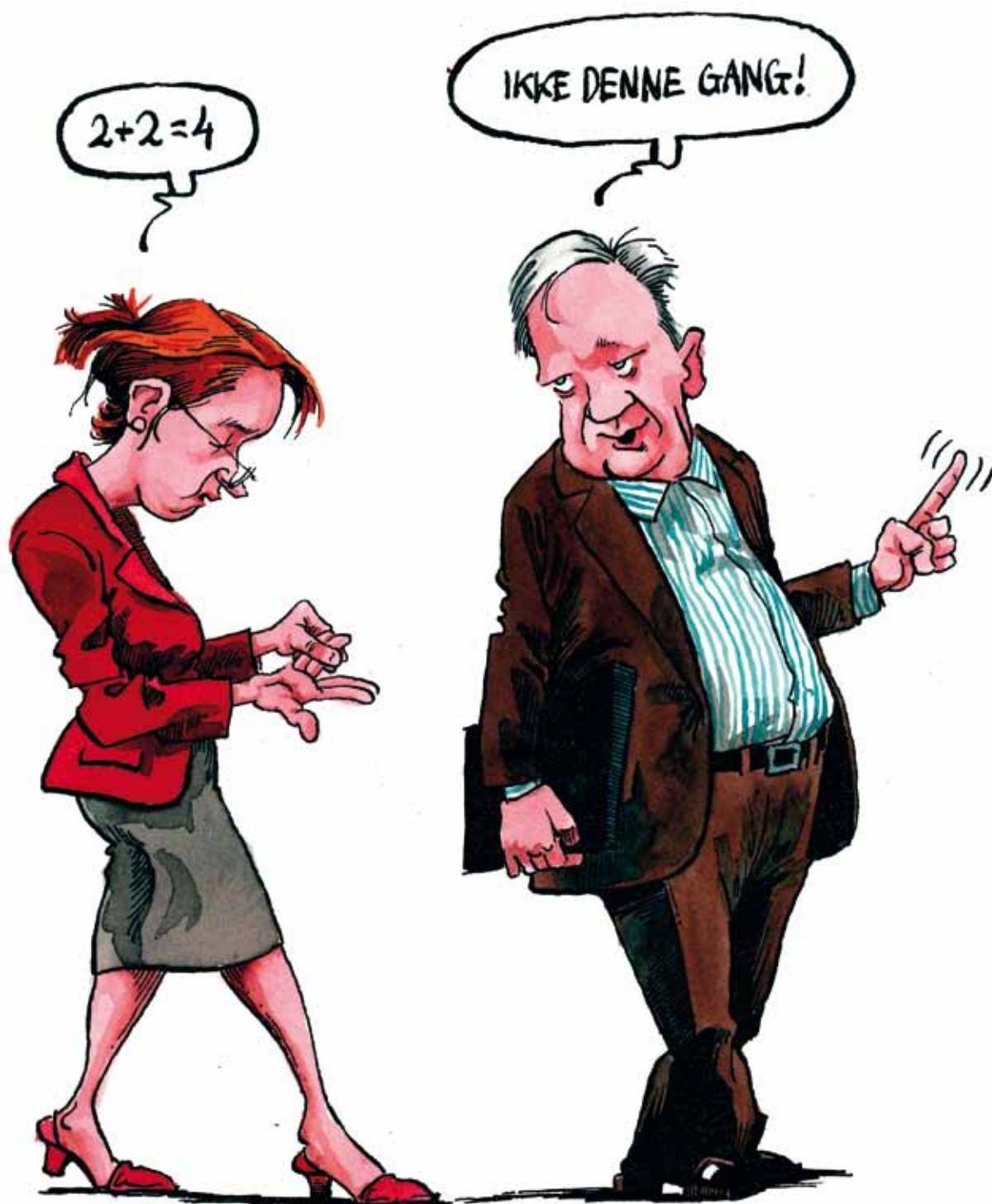
Budgetproces kræver tæt samspil

En af de situationer, hvor der virkelig er brug for en tæt koordination mellem politikere og direktion, er i forbindelse med den årlige budgetproces. Selv om "de store tal" i en budgetproces er lagt fast, skal der være et betydeligt rum til at træffe politiske beslutninger og vedtage aktiviteter.

– Her er det væsentligt, at politikerne og administrationen ikke laver to helt forskellige budgetoplæg. Så direktøren skal på den ene side have lejlighed til at formidle organisationens holdninger og bekymringer videre til det politiske niveau. På den anden side skal direktøren opfange de politiske ønsker og bevæggrunde og formidle dem ned i organisationen, forklarer en direktør.

” Set i bakspejlet skulle vi nok have stukket en finger i jorden, inden tankerne blev fremlagt for byrådet.





STORE FORVENTNINGER

På politikernes ønskeseddel står én kvalifikation hos direktøren over alle andre: politisk tæft. Men hvad består tæften egentlig i, og hvad kendetegner ellers en direktør, der mestrer samspillet med sin politiske makker?

Spørger man toppolitikere i kommuner og regioner, er det ikke småting, den gode direktør skal kunne for at leve op til forventningerne om et godt samspil.

"Den politiske tæft" er det, alle politikere nævner først. En direktør skal kunne leve sig ind i de dilemmaer, en politiker stilles over for, kunne afkode ånden i de politiske beslutninger og forstå rollerne i og grænserne mellem politik og administration.

Eller som én politiker bramfrit konkluderer:

– Man skal have en god fornemmelse for, hvad det politiske arbejde består i, og hvad vilkårene er for dette arbejde. Man skal kunne forstå, at den ideelle fordring nogle gange kan blive anfægtet af et politisk forlig. Det skal man kunne tåle – og leve med. Længere er den ikke.

Men listen over efterspurgte direktørkompetencer er længere end dét. Den omfatter *ifølge politikere* også kvaliteter som:

- **Faglig troværdighed:** "Direktøren skal kunne sit stof og have en professionel forståelse for, hvordan organisationen skal ledes."
- **Pædagogisk sans:** "Direktøren skal evne at fremstille komplekse problemer, så de er til at forstå, og sætte dem ind i en for politikere meningsfuld helhed."
- **Præcis involvering:** "Den gode direktør kender rette tid og sted i forhold til at informere og involvere den politiske leder – hverken for meget eller for lidt."
- **God kommunikation:** "Direktøren skal uden at politisere kunne kommunikere vores beslutninger og rationalet i dem – fx over for medarbejderne."

” Direktøren skal uden at politisere kunne kommunikere vores beslutninger og rationalet i dem.

Plads til politik

Politikernes ønsker ligger ikke langt fra direktørernes egen vurdering af, hvad der får dem til at lykkes i jobbet – herunder ikke mindst i samspillet med deres politiske makker. En direktør sammenfatter kravene til succes sådan her:

– Jeg skal sætte mig ind i, hvad de toneangivende politikere vil, og vurdere, om der er politisk opbakning til dét. Jeg skal sikre, at politikerne har de oplysninger, de skal bruge i en sag. Og så skal jeg kunne se, hvor der er muligheder for et kompromis og tilrettelægge en proces, der giver plads til, at politikerne kan drøfte spørgsmålene på deres gruppemøder.

Den gode proces indebærer ifølge flere både direktører og politikere, at der faktisk er et tydeligt spillerum til, at politikerne kan vælge mellem forskellige veje:

– Hvis der blot indstilles én enkelt mulighed, bliver politikernes rolle decimeret. Hvis administrationen derimod er pædagogisk i sin tilgang og lægger op til flere valgmuligheder, giver det et højere politisk og fagligt niveau og dermed en mere sober og ordentlig behandling af sagen, siger en politiker.

Netop tilrettelæggelsen af den politiske proces er et område, hvor det af og til slår gnister mellem politiker og direktør. Det oplevede en direktør, da den politiske leder bad om et møde for at få ændret forvaltningens måde at prioritere sagerne på:

– Han oplevede, at vi i administrationen var for dårlige til at dele sagerne op i A-, B- og C-sager efter, hvor vigtige de er. Vi skulle være skarpere til at beskrive, hvilken rolle det politiske niveau fx skal spille i forskellige faser i en A-sag, så politikerne havde en bedre platform at være politikere på. Han havde helt ret, og vi har siden tilrettet vores måde at præsentere sagerne på, fortæller direktøren.

Kostbar troværdighed

Som brobygger mellem administration og politik er det også vigtigt at kunne holde sin kæft – eller i hvert fald holde sig i baggrunden, siger en direktør. Ellers sætter man hurtigt sin troværdighed og dermed også sin mulige indflydelse på spil.

– Hvis jeg er alt for proaktiv og hele tiden siger noget, bliver jeg jo bare opfattet som politiserende. Når jeg siger noget, skal det virkelig være vigtigt og med vægt; så oplever jeg, at politikerne hører efter på en helt anden måde. Det handler rigtig meget om troværdighed. Man er færdig, hvis man bliver opfattet som en, der manipulerer med oplysninger, siger en direktør.

Styr på medierne

Håndteringen af medierne er et område, flere direktører udpeger som stadig vigtigere.

– Jeg ser en tendens i retning af, at politikere bliver mere professionelt politiske og dermed også meget orienterede mod at bruge medierne. Derfor skal vi som direktører være gode til at forstå, hvordan medierne fungerer. Både når vi selv har en sag, der skal fremmes, og når det er journalisterne, der banker på med kritiske spørgsmål, siger en direktør.

At dét ikke altid er nogen let opgave, fortæller en direktør på baggrund af et tidligere samspil med en politisk leder:

– Han spurgte tit, om der ikke snart var noget, han kunne gå i medierne med – også selv om det kun var nogle få dage siden, han sidst var i medierne. Han kunne også godt finde på at gå i medierne med en sag, selv om den ikke var helt på plads endnu.

Når det gælder kommunikation, er det også en vigtig evne at kunne vurdere, hvilke bål man skal slukke, mens de er små, og hvilke der alligevel vil dø ud af sig selv.

– På et tidspunkt så jeg, at et læserbrev hurtigt kunne blive et politisk problem og klædte politikerens på til at håndtere sagen. Men der er jo masser af læserbreve o.l., så det gælder virkelig om at kunne se, hvilke problemer der vokser sig større, hvis man ikke gør noget ved dem, påpeger en direktør.

Evnen til at sige fra

Selv om politikerne efterspørger direktører, der kan give dem vind i de politiske sejle, er begge parter meget opmærksomme på, at direktøren også er der for at sige fra, når noget går lidt for stærkt – eller skævt. Også her gælder det om ikke at trække i nødbremsen for tit, så man faktisk bliver taget alvorligt, når det virkelig gælder. En direktør giver følgende eksempel:

– For nogle år siden skulle der ansættes en ny topchef, og den politiske leder foretrak en anden kandidat, end jeg anbefalede. Jeg gav selvfølgelig vedkommende en chance, men efter et halvt år måtte jeg sige til min politiker, at det ikke gik længere, fordi topchefen helt manglede politisk tæft. Jeg fik heldigvis bred politisk opbakning til fyringen, fortæller direktøren.

” Det gælder virkelig om at kunne se, hvilke problemer der vokser sig større, hvis man ikke gør noget ved dem.

” Man er færdig, hvis man bliver opfattet som en, der manipulerer med oplysninger.

ET ÅBENT FORHOLD

Trods det tætte parløb mellem politikere og direktører har begge parter også andre kontakter i den andens lejr. Men hvornår og hvor langt er det i orden, at borgmesteren bevæger sig ud i organisationen på egen hånd? Og hvordan undgår man som direktør at blive set som udelukkende "borgmesterens mand"?



– Da jeg startede som politisk leder, fik jeg af direktøren besked på, at jeg ikke var arbejdsgiver for de ansatte. Og da jeg direkte spurgte, om jeg selv måtte tale med dem, svarede direktøren klart nej. Det har jeg nu gjort alligevel nogle gange – og bagefter orienteret direktøren, og det har der aldrig været problemer med.

Denne lille tvist afspejler én af de afvejninger, der gøres i næsten alle makkerpar. Og hvor hvert par finder deres egen balance mellem på den ene side at skærme medarbejderne mod politisk indblanding og på den anden side sikre politikerens mere direkte adgang til relevant viden i organisationen. Det handler i høj grad om både tillid og temperament, hvilken grad af frihed

man giver hinanden i det enkelte makkerpar. Og spændvidden er stor – lige fra faste regler til nærmest frit spil.

Mange par vælger, at politikerens også har rimelig fri adgang til resten af direktionen – og nogle steder også kredsen af fagchefer. Men når det gælder andre medarbejdere, deler mange tilsyneladende denne direktørs synspunkt:

– Det er ikke i orden, at en politiker går helt ned på medarbejderniveau. Der kan let opstå misforståelser, og medarbejderne kan komme til at svare forkert, fordi de føler sig under et stort pres. Det er vigtigt at skærme medarbejderne og sikre, at de ikke kommer i klemme.



” Det er ikke i orden, at en politiker går helt ned på medarbejderniveau.

Et stik af nysgerrighed

Mange politikere har områder, de interesserer sig særligt brændende for, hvor de følger mere detaljeret med og måske også selv mødes med cheferne af og til.

– Jeg har brug for også at kende og forstå laget under direktionen. Nogle gange er direktøren med, andre gange er det ikke nødvendigt. Men de bliver selvfølgelig altid orienteret om, hvad der sker, fortæller en borgmester.

I disse tilfælde synes den almindelige praksis da også at være, at direktøren altid bliver orienteret om vigtigt indhold fra møderne. Ligesom det er kutyme, hvis politikerer mailer med andre chefer og medarbejdere, at direktøren er cc på korrespondancen.

– Det er helt o.k., at min politiker taler med chefer og ledere. Jeg kan nogle gange mærke et stik af nysgerrighed, men griber mig i det, fordi det understøtter den måde, vi har indrettet organisationen på, siger en direktør.

Åbne døre til politikerer

At man nogle steder har meget mindre hierarkiske kommando- og kommunikationsveje, viser samarbejdsformen i en organisation, hvor der er en lind strøm af både chefer og medarbejdere ind og ud af den politiske topchefs kontor. Den øverste direktør forklarer:

– De andre direktører skal ikke først igennem mig, før de må tale med politikerer. Også afdelingscheferne går i vidt omfang selv ind til hende, ja selv nogle af de fuldmægtige. Det sidste synes jeg måske nok er lige på kanten. Men hun siger selv fra, hvis det ikke er o.k., og faktisk er det i nogle sager både bedre og nemmere, at det er den projektleder, der er helt inde i sagen, der klæder politikerer på.

” Der kan nok være nogle i byrådet, der synes, at vores parløb er lidt for tæt.

” I nogle sager er det både bedre og nemmere, at den projektleder, der er helt inde i sagen, klæder politikerer på.

Jeg har hørt ude i byen ...

Selv om intet tyder på, at politikerne bevidst bypasser deres direktør, får mange alligevel i praksis også informationer fra andre kilder.

– Jeg taler jævnligt med de ansatte, når jeg møder dem tilfældigt ude i byen. Og nogle gange kan en chef da også ringe til mig om aftenen for at fortælle, hvad der sker i hans del af organisationen. Jeg ved jo godt, at det er for at påvirke mig, så jeg bruger det ikke til noget og siger det heller ikke videre til direktøren. På den måde kræver det også sin tæft at være politiker; at man ikke lader sig trække ind på administrationens domæne, siger en politiker.

En anden politiker understreger, at han ikke går rundt og tjekker, om beslutninger bliver ført ud i livet. Det har han tillid til, at de gør.

– Men når det er sagt, har jeg selvfølgelig stor kontakt med eksempelvis brugerbestyrelserne og får også informationer ad den vej. Så nogle gange får jeg da en fornemmelse af, hvordan det står til med bestemte initiativer.

Borgmesterens mand

I kommunerne er det ikke kun borgmester eller udvalgsformand, der har "andre partnere" end direktøren. Det gælder også den anden vej. For selv om den politiske topleder er direktørens hovedprioritet, så er han eller hun også direktør for de øvrige politiske aktører.

– Der kan nok være nogle politikere, der synes, at vores parløb er lidt for tæt, men de fleste ved godt, at det i praksis ikke kan være meget anderledes. Og kommunaldirektøren har en virkelig god fornemmelse for, at nu skal vi lige inddrage en bestemt politiker. Den slags er vigtigt for, at kommunaldirektøren bliver opfattet af hele kommunalbestyrelsen som deres mand, siger en politiker.

I en anden kommune sidder kommunaldirektøren altid med til borgmesterens møde med udvalgsformændene. Det er ifølge borgmesteren med til at øge den brede politiske tillid til direktøren, som også har fået en mere aktiv rolle på byrådsmøderne.

Én kommunaldirektør er selv meget opmærksom på, at man skal tale med *alle* politikerne.

– Det gælder også dem, der hverken er borgmester, udvalgsformand eller ordfører. Det er vigtigt at have fingeren på pulsen og vide, hvad der sker i det politiske miljø og forstå, hvilke forventninger politikerne fx har til et vigtigt sagsforløb, siger han.

Den stærke formand

Regionerne er født med en stærk regionsrådsformand – og uden stående udvalg. I den konstruktion ligger der implicit, at direktionen primært kommer til at servicere formanden.

– Meget af samspillet med de øvrige regionsrådsmedlemmer går da også gennem – eller i hvert fald i forståelse med – regionsformanden. Men som regionsdirektør kan jeg selvfølgelig godt snakke med de andre gruppeformænd, så længe jeg respekterer, hvad der er o.k. at tale med dem om, og hvad der ligger uden for mit domæne, siger en regionsdirektør.

En anden regionsdirektør peger på, at sparring og service til regionsformanden nødvendigvis må være hovedprioriteten i hverdagen, men at der i større sager som fx budget, sundhedsplaner og udvalgsstrukturer er særlige muligheder for at brede sparringen ud.

– Her bliver der typisk holdt gruppeformandsdrøftelser, hvor det er muligt at få den brede diskussion om en sag og sørge for, at alle politikerne bliver rådgivet uanset politisk ståsted. Administrationen leverer naturligvis også information til de enkelte politikere, hvis de beder om det, og direktionen er til rådighed for de særlige rådgivende udvalg, siger han.

En regionsdirektør finder det også vigtigt at have en mere uformel kontakt til de menige medlemmer af regionsrådet. Derfor spiser han fx altid frokost sammen med hele rådet inden regionsrådsmødet.



DET PERFEKTE MATCH?

I den tætte relation mellem politiker og direktør har indbyrdes personlig kemi stor betydning for samarbejdet. Nogle får en makker, de er helt på bølgelængde med. Andre kan være nødt til at arbejde bevidst med at få det bedste ud af meget forskellige gemytter. Fælles humor får meget til at glide lettere.

To ting går igen, når makkerparrene taler om deres indbyrdes forhold. For det første er det *personlige* i relationen vigtigt – ”den gode kemi”. For det andet er det ret ofte en fælles sans for humor, der får det i øvrigt meget professionelle samarbejde til at fungere lettere – og sjovere.

– Kemi er meget vigtig, når man skal være så meget sammen. Jeg kunne da godt samarbejde med en direktør, hvor kemien var dårligere, men glæden ved at gå på arbejde ville være markant mindre. Vi ville nok heller ikke kunne opnå helt det samme tillidsforhold, siger en politiker.

Og hans egen direktør tager tråden op:

– Hvis kemien er dårlig, bliver det rigtig svært. Vi har masser af møder og tid sammen, og det må være tungt at være i et job, hvor ens nærmeste samarbejdspartner ikke opleves som spændende selskab. Det er sikkert en god tommelfingerregel, at hvis man har lyst til at drikke en øl sammen, så kan meget andet også lade sig gøre. Og det handler ikke bare om at have det godt. Hvis kemien er dårlig, er det også sværere at udfordre sin politiker, og det har specielt en stærk politiker som min brug for at blive.

I medgang og modgang

Kemi handler ikke kun om at kunne grine sammen. Det betyder også at have empati og forståelse for hinandens stærke og svage sider – og for, at den anden kan have brug for hjælp og støtte, også af mere personlig karakter. Det oplevede et makkerpar i en periode, hvor de havnede i hver deres ubehagelige situation.

Direktøren kom i mediernes vridemaskine, fordi han fra en privat virksomhed havde taget imod gratis billetter til et arrangement. Og politikerens fik et meget ubehageligt brev fra en borger, som gik hende meget personligt på.

– I begge tilfælde var det vigtigt, at vi havde en høj grad af indbyrdes åbenhed og forståelse af, hvordan den anden havde det, siger politikerens.

Ifølge en direktør er den grundlæggende menneskelige respekt for politikerne helt afgørende for, at man kan lykkes som direktør i en offentlig organisation.

– Man støder ikke så sjældent på en vis generel foragt for politikere. For mig er det helt afgørende, at jeg virkelig forstår og respekterer deres udgangspunkt, deres ønsker og deres måde at tænke på. Ellers ville jeg slet ikke kunne bestride det her job, siger han.

” Hvis kemien er dårlig, er det også sværere at udfordre sin politiker.

Et professionelt forhold

Mange politikere og direktører understreger, at uanset, hvor god kemien mellem dem måtte være, så er relationen i sin kerne nødt til at være topprofessionel.

– Samspillet mellem en direktør og politiker er et professionelt forhold. Jeg synes fx, det er vigtigt, at man ikke spørger om ting, der kan sætte den anden i forlegenhed.

– Det personlige forhold betyder rigtig meget, men det handler ikke om, hvor meget man har med hinanden at gøre, hvor tætte man er, men om at være forenet i arbejdet for den samme sag, siger en anden.

Et godt samarbejde kræver da heller ikke, at man er politisk enige, understreger flere.

– Jeg tror, det ville fungere lige så godt med en politiker med en anden partifarve, hvis bare vi delte de samme grundlæggende værdier. Og som professionel embedsmand vil jeg også kunne arbejde for politikere, jeg heller ikke deler grundværdier med. Men det vil næppe være hverken lige så sjovt eller let som nu, siger en direktør.

At elske den, man får

Det er langt fra altid, at politikerer selv har ansat sin direktør. Og som direktør fortsætter man som regel, selv om den politiske ledelse skiftes ud. Det betyder, at de færreste makkerpar har haft mulighed for "at vælge hinanden" og dermed på forhånd sikre en god personlig kemi. De fleste er nødt til at få det bedste ud af den makker, de nu har, og det er ikke altid lige let.

” Samtidig med, at vi kan lide hinanden, er forholdet ultra-professionelt og skarpt.

– Min politiske leder kan være svær at samarbejde med, men jeg kommer heldigvis udmærket ud af det med ham. Han kender lovgivningen forfra og bagfra, og jeg er meget bevidst om de formelle rammer for vores samarbejde. Eksempelvis at det er mig som direktør, der indstiller sagerne til den politiske behandling. Vi er nødt til have ret klare retningslinjer for samarbejdet, siger en direktør.

Det handler med andre ord også om at være så personligt rummelig, at man som "et umage par" kan få noget godt ud af det.

– Der er sikkert nogle, der er bedre at grine sammen med end min direktør, men man skal også tage afsæt i og have respekt for hinandens personlighed. Jeg kan godt trives med personer, der er meget anderledes end mig selv, og dét er vigtigere end at have det sjovt, siger en politiker.

Den nødvendige tillid

– Det er vigtigt, at man forstår hinandens sprog, kropssprog, ironi og humor. Især humoren er for mig en slags lakmusprøve på, hvor godt det fungerer, siger en udvalgsformand, der kun én gang har oplevet en direktør, hvor den personlige kemi – og tillid – aldrig kom til at fungere.

At tillid er helt afgørende for relationen, nævner mange. Og flere påpeger, at det tager tid at bygge tilliden op, mens den til gengæld kan fordufte hurtigt, hvis en af parterne svigter eller misbruger den. Også derfor er det ifølge en politiker meget uheldigt, hvis man ikke også udadtil kan signalere respekt for hinanden:

– Vi har generelt en god tone mellem politikere og direktører i kommunen, men jeg har et par gange i kredsen af politiske ledere fra andre kommuner oplevet nogle udtale sig nedladende eller negativt om deres egen direktør. Og på samme måde direktører, der på stormøder har undsagt deres politikere på en uhensigtsmæssig måde. Begge dele er gift for et fremtidigt samarbejde.

” Humoren er for mig en slags lakmusprøve på, hvor godt det fungerer.

Et andet fælles rum

Og hvad kan man så gøre for at udvikle og vedligeholde den personlige dimension i makkerskabet? Her er idérigdommen stor blandt både politikere og direktører.

– Man skal finde ud af, hvad der er den fælles interessesfære – ud over det rent faglige – og så være klar til at bruge fem minutter på dét en gang imellem. Det kan også være noget med at mødes under mere uformelle former sammen med de andre politikere og få nogle fælles sociale oplevelser. Og så synes jeg, at det er naturligt, at man som direktør følger med i, hvad der sker i lokalområdet, siger en direktør i en landkommune.

– Som direktør skal man være rummelig og acceptere politikerne, som de er – nemlig meget forskellige. Man skal have lyst til at være sammen med dem – også fx om aftenen til store politiske konferencer o.l. Der duer det ikke, at man går tidligt i seng, selv om det allerede har været en lang arbejdsdag, siger en direktør.

Mange små skridt

Flere peger også på de små ting i hverdagen, der er med til at styrke relationen.

– Vi giver altid hånd om morgenen, når vi mødes. Det skaber en personlig forbindelse, og jeg tror på, at det giver en større vilje til at forstå hinanden, siger en direktør.

– Jeg er glad for, at min direktør også interesserer sig for, hvordan jeg har det. Han kan godt finde på at rose mig efter et udvalgs møde; langtfra hver gang, men hvis han synes, jeg har gjort det særlig godt. En aften efter sådan et møde sendte han en mail med ordene ”Stærk og god performance”. Den slags er man jo ikke immun over for, siger en politiker med et smil.

Makkerparrene finder også måder at evaluere og udvikle samarbejdet på, der svarer til netop deres kemi. Som fx det par, der en gang om året holder udviklingssamtale, hvor de udfordrer hinanden – på flere måder:

– Vi starter med en frokost, og så går vi ud og spiller golf. Her får vi drøftet igennem, hvad vi hver især har iagttaget ved hinanden; hvorfor vi gør, som vi gør. Det er vigtigt for os, at vi gør det, mens vi spiller golf, for så er rammerne friere, og det er en tryk bane for os begge. Og så kan vi jo også drille hinanden lidt med, hvem der nu skal have revanche. Jeg tror, at det for os ville virke kunstigt, hvis vi gjorde det samme i et mødelokale. Sådan er vi, siger politikerens.

Og andre makkerpar kommunikerer og koordinerer på deres måde – både i hverdagen og i særlige situationer. Mange bruger sms til små hurtige afklaringer, og mobiltelefonen synes i det hele taget at være den vigtigste livline mellem mange politikere og direktører – ikke mindst uden for såkaldt almindelig arbejdstid.

– Vi ringer meget sammen, når der er behov for at tale sammen – også om aftenen, hvis det er nødvendigt. Ellers bruger vi også tit transporttiden til og fra møder til at få talt både de aktuelle udfordringer og de lidt længere linjer igennem, fortæller en direktør.

” Som direktør skal man være rummelig og acceptere politikerne, som de er – nemlig meget forskellige.

PUBLIKATIONER MV. FRA VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Væksthus for Ledelse har udgivet omkring 30 hæfter og rapporter om mange forskellige sider af jobbet som leder i en kommune eller en region. Her er et lille udpluk af dem. De kan alle hentes og bestilles gratis fra www.lederweb.dk.



Arentzens metode
Skuespiller Jens Arentzen hjælper via øvelser og videoeksempler ledere med en af deres vigtigste opgaver: god kommunikation.
Se lederweb.dk/arentzen



Ledelse i fællesskab
Fire fortællinger om offentlig topledelse under forandring.



Sammenhængskraft – i virkeligheden
Offentlige ledere fortæller om deres oplevelser med sammenhængskraft i hverdagen.



Ledelse af ledere
En samling videocases med dilemmaer i samspillet mellem chefen og de ledere, han eller hun har under sig.



Ledelse er (også) en holdsport
En undersøgelse af, hvad der kendetegner ledelsesteam, som virkelig fungerer godt.
Findes også i en multimedieudgave på www.lederweb.dk/holdsport.



De skjulte velfærdsreserver
Debatoplæg om potentialerne i offentlig ledelse med social kapital.

Om Væksthus for Ledelse

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

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på www.lederweb.dk/om-os.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Direktør Sine Sunesen, KL, formand
- Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
- Sekretariatschef Helle Krogh Basse, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF-K
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, Djøf
- Direktør Per Christiansen, Region Nordjylland
- Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Gribskov Kommune.

DEN POLITISKE TANGO

UDFORDRINGER I SAMSPILLET MELLEM POLITISK OG ADMINISTRATIV TOPLÉDER

Samspelet mellem den øverste politiske og den øverste administrative ledelse i en kommune eller region kan være afgørende for begge parter resultater – og netop disse makkerpar står i de kommende år foran krævende fælles opgaver.

Det er baggrunden for dette hæfte, der gennem interview med begge parter sætter fokus på, hvordan de selv oplever deres daglige samspil og nogle af de udfordringer, det indebærer.

Hæftet henvender sig især til direktører og chefer på tilsvarende ledelsesniveau. Men både de folkevalgte og andre ledere, der har kontakt til det politiske system, kan læse med. Formålet er at inspirere til refleksion over roller og samspil samt at invitere politikere og direktører til indbyrdes dialog om det vigtige samarbejde.

Bag hæftet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Læs mere på Lederweb.dk.



VÆKSTHUS FOR LEDELSE