



🕒 5 min. 👁️ 📌 02-11-2012

Ledelsesudfordringer i magtens maskinrum

Både i kommuner, regioner og i centraladministrationen skal topembedsmændene være gode til politisk tango, men – overraskende nok – er kravet større lokalt end i staten. Journalist og rådgiver Peter Mose er velbevandret i samspillet mellem politikere og topembedsmænd. I artiklen giver han et særligt indblik i den svære pardans.

Skribentinfo

[Peter Mose](#)

Direktør

Mose Kommunikation

Borgmesterens, regionsrådsformandens og ministerens nærmeste sparringspartner, lyseslukker, ideudvikler og strateg. Det er tankevækkende, hvor meget jobbet som topchef i kommuner og regioner er kommet til at ligne jobbet som departementschef de senere år. Alle tre skal have enorm politisk tæft. De skal være eminente til at danse "politisk tango". Ellers kan ingen af dem bestride topjobbet.

Men når jeg spørger de offentlige topchefer, om der også er forskelle på deres ledelsesroller, tegner der sig et billede af, at den kommunale og regionale topembedsmand skal håndtere en noget større kompleksitet end kollegaen inde i ministeriet. Dansetrinene er sværere.

Kommunaldirektør-humor

En kommunaldirektør fortalte mig forleden om ægte kommunaldirektør-humor blandt sin kreds af kolleger: "Jamen dog, er du ansat i x-kommune endnu?!", lyder tak-for-sidst-spørgsmålet, når kommunaldirektører mødes under afslappede former. Der er altid en i selskabet, der mangler: Fyringsrisikoen er blevet et rammevilkår; det ved kommunaldirektørerne, der må dække sig ind med en fornuftig direktørkontrakt.

Fyringsstatistikkerne understøtter pointen: Kommunaldirektørerne befinder sig i en mere sårbar situation. Her flere år efter den store kommunalreform går der ikke mange måneder imellem, at endnu en er blevet fyret, ofte på grund af såkaldte "samarbejdsvanskeligheder".

Sir Humphrey i magtens maskinrum

Der er mange myter om departementschefernes enorme magt. Selv ministre kan indimellem komme i tvivl om, hvem der styrer landet – topembedsmændene eller regeringen. 1980ernes britiske kult tv-serie om Sir Humphrey, der får en middelmådig minister til at føle sig som verdens herre, sidder stadig på nethinden hos mange, der interesserer sig for politik og administration.

Der er da heller ikke tvivl om, at Slotsholmens grå eminencer bevæger sig hjemmevant i magtens maskinrum og at de er med til at præge væsentlige beslutninger med stor betydning for landets fremtid (Se "Håndbog for Statsministre (2006) og "Javel, hr. minister (2011)). Målt på den måde spiller de i en anden og større liga end kommunaldirektøren i en mindre kommune.

Derfor vil min påstand om, at Sir Humphreys job kan være mere enkelt og ligetil end hans kommunale kollegas, sikkert overraske mange. Når jeg tager emnet op, skyldes det, at Væksthus for Ledelse netop har udgivet en publikation "[Den politiske tango](#)", som beskriver samspillet mellem kommunaldirektøren, borgmesteren og byrådet og mellem regionsdirektøren, regionsrådsformanden og regionsrådet.

Publikationen tegner et billede af, hvor svært det er at danse tango i kommunerne og regionerne, og af hvor professionelle både politikere og topembedsmænd skal være for at få det til at lykkes. Men samtidig går det hurtigt op for læseren, at det er nogle af de samme kernekompetencer, der kræves for at ryge helt til tops i centraladministrationen.

Mere kontakt med oppositionen

Men der er også forskelle, siger de topledere fra den offentlige sektor, jeg har talt med. For det første skal en kommunaldirektør og regionsdirektør kunne begå sig over for hele kommunalbestyrelsen og regionsrådet, også oppositionen og mindretallet. Din dør må ikke være lukket, hvis der kommer en Venstremand forbi i en socialdemokratisk ledet kommune eller region og beder om et godt råd.

En departementschef, derimod, kan nøjes med at koncentrere sig om sin minister. Han hverken kan, skal eller må kontakte oppositionen i Folketinget endsige pleje dem. Departementschefen er den siddende regerings topembedsmand, ikke Folketingets.

Lokalpolitikere bevæger sig ofte ned i embedsværket

For det andet gør det heller ikke det lokale topjob nemmere, at kommunalpolitikere og regionspolitikere er svære at holde væk fra den daglige administration. Det kan være særligt udtalt i kommuner med en bykonge og en svag kommunaldirektør: Borgmesteren kan finde på at lunte hen til teknisk forvaltning og bede om, at en bestemt byggesag skal fremmes. Han har nede i Brugsen mødt en utilfreds virksomhedsejer, der synes, sagsbehandlingen går for langsomt.

En lignende ledelsesudfordring er det, når en forældrebestyrelse eller en institutionsleder bypasser de administrative beslutningsgange ved at gå direkte til en politiker – uden om direktionen.

I centraladministrationen er det noget nær utænkeligt, at en styrelsesdirektør eller en medarbejder kontakter ministeren uden at orientere departementschefen først. Det vil blive betragtet som direkte illoyalt. Sir Humphrey er ofte også bedre til at stoppe en minister, der er på vej ned i 6. kontor for at tale med en fuldmægtig. Den slags politisk stuegang i organisationen bryder ministeriets topembedsmænd sig ikke om, og det lykkes dem ofte, at gøre det meget klart over for ministeren.

Sværere embedsmandsrolle op til et valg

For det tredje kan det også være sværere for de kommunale og regionale topchefer at navigere i en valgkamp: Det ligger i jobbet, at de skal hjælpe deres borgmester eller formand med at *være* kommunens eller regionens førstemand, men ikke igen at *blive* det. Imidlertid er de lokale valgkampe flere steder allerede skudt i gang, selvom der stadig er lang tid til valget.

Mistænkes topembedsmanden for at være borgmesterens personlige kampagnechef og ikke sige fra i tide, kan det gå grueligt galt, hvis der sker et politisk magtskifte. Så falder hammeren tungt. I kommuner og regioner kender man – i modsætning til folketingsvalg – datoen for valget flere år i forvejen. Så hvor længe før et valg skal den politiske rådgivning stoppe? Et år før? Hvornår skal man holde op med at bistå de folkevalgte med at prale med deres sejr?

Den rådgiverrolle er mere enkel i centraladministrationen, selvom de ledende embedsmænd dér såmænd også beskyldes for at være lige lovligt tjenestevillige over for den siddende regering: Når valget udskrives – men først da – skal de bevæge sig ned i pindesvinestilling. Forinden kan og skal de hjælpe ministeren med at tage sig godt og handlekraftig ud, også i medierne.

Det begyndte i 90erne

Når alt det er sagt, ligner topembedsmændenes ledelsesmæssige hverdag dog hinanden – uanset om de er i en kommune, region eller staten. Blot et enkelt eksempel: Departementschefer og kommunaldirektører fortæller samstemmende, at de typisk bruger halvdelen af deres tid på at sparre med politikerne (rådgiverrollen) og den anden halvdel på at styre og lede deres organisation (ledelsesrollen). Med andre ord: De overordnede krav til deres spidskompetencer og ledelsesmæssige prioriteringer synes at være ens.

I kommunerne er politisk sparring blevet efterspurgt siden 1990erne, hvor forskere fra SDU kunne konstatere, at danske kommunaldirektører var dem i Europa, der bevægede sig længst ind i denne gråzone, fjernt fra den klassiske, lidt tilbagelænedede embedsmandsrolle. Allerede dengang kunne kommunale topchefer også sætte europæisk fyringsrekord: At arbejde i en politisk gråzone og risikere at miste jobbet – den slags hænger sammen.

Der er ingen tvivl om, at kravet om politisk tæft bliver endnu større i fremtiden: Den offentlige sektor står over for en enorm omstilling, som gør kommunale og regionale topchefer og toppolitikere til nøglepersoner. De skal finde sammen i en tæt tango, hvis omstillingen i en ressourceknapp tid skal lykkes.

En tango kræver som bekendt en god indbyrdes kemi. Kunsten er at bevare distancen og samtidig følingen med hinanden. Ellers bliver der udskrevet endnu en fyreseddel. Og det er ikke politikerens navn, der står på den.

[Du kan bestille eller downloade publikationen 'Den politiske tango' gratis her](#)

Læs mere

[Lær den politiske tango](#)