

15. juni 2022 kl 03:00

Kronik

Professor og kommunaldirektør: Sådan kommer politikerne bedst ombord i de nye byråd og regionsråd

God onboarding forhindrer ikke alle konflikter og fejltagelser, når nye by- og regionsråd bliver stillet overfor driftsudgifter på milliarder, der påvirker tusindvis af menneskers hverdag. Men en ny rapport viser, at relationsopbygning, klare roller og bevidste beslutninger kan give politikerne en god start, skriver professor Lotte Bøgh Andersen og formand for Kommunaldirektørforeningen Niels Nybye Ågesen.



En god onboarding forhindrer ikke alle konflikter og fejltagelser, men den giver de nye byråd og regionsråd en god start, skriver Lotte Bøgh Andersen og Niels Nybye Ågesen. Foto: Vejle Kommune og Aarhus Universitet

Niels Nybye Ågesen Kommunaldirektør, Vejle, formand for Kommunaldirektørforeningen

Lotte Bøgh Andersen Centerleder, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, medlem, Ledelseskommisionen

Dette indlæg er alene udtryk for skribentens egen holdning. Alle indlæg hos Altinget skal overholde de presseetiske regler.

Når vi i rollen som vælgere sætter vores kryds ved et bestemt menneske, tænker vi næppe længe over, hvordan denne person kommer godt i gang med det politiske arbejde.

Selv hvis det handler om en erfaren politiker, der tidligere har siddet i byråd eller regionsråd, kræver det et stort arbejde at komme godt i gang med den nye forsamling af mennesker, som vælgerne har sammensat.

Tre vigtige pointer om onboarding er, at det handler om såvel relationer som politikudvikling, at kommunernes og regionernes onboarding er meget ens, og at det sværeste valg er, hvordan der skal udvikles en ny vision og retning for kommunen/regionen.

I såvel kommunerne som regionerne er onboarding en højt prioriteret opgave, som er næsten løst i denne omgang. Dog kun næsten, for noget af onboarding af kommunal- og regionspolitikere fortsætter, indtil politikerne har været igennem et helt årshjul.

Denne proces har Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunaldirektørforeningen belyst i et samarbejdsprojekt, hvis hovedkonklusioner offentliggøres 15. juni i [en ny rapport](#).

En stabil og troværdig retning

Kommunal- og regionsdirektørerne har forberedt onboarding i hele sidste halvdel af 2021, og der er en udbredt professionalisme ift., hvordan onboarding gribes an. På trods af covid-bespænd for nogle af onboardingarrangementerne i januar har de fleste byråd og regionsråd både haft internater og intromøder, ligesom mange af de helt nye politikere har deltaget i de kurser, som hhv. Komponent og Danske Regioner arrangerer.

“

Relationen mellem embedsværk og politikere er altså en højt prioriteret opgave på topledernes bord, men det skal være usagt, om glasset er halvt tomt eller halvt fuldt i forhold til omfanget af udskiftning af topledere lige efter et valg.

Lotte Bøgh Andersen og Niels Nybye Ågesen, hhv. centerleder og professor, AU og kommunaldirektør og formand, Kommunaldirektørforeningen

Hvad er succeskriterierne så for denne onboarding? Der skal selvfølgelig være styr på det praktiske, og politikerne skal kende deres roller og de regler, der gælder for det lokalpolitiske arbejde. Men det står også centralt at sikre, at politikerne bedst muligt

bliver i stand til at realisere deres politiske målsætninger. På den måde kan man næsten se onboardingen som en form for politisk ledelsesudvikling.

Det bliver grebet forskelligt an, men tværgående er det, at der arbejdes med strategi og rammerne for politikudviklingen. Nogle steder er udvikling af en vision en del af processen. Andre steder danner en eksisterende vision eller strategi udgangspunkt for onboarding. Det er et svært valg.

Både politikere og kommunaldirektører nævner hensynet til en stabil og troværdig retning som det vigtigste argument for ikke at lave en ny visionsproces som led i onboarding. Modargumentet er, at alle politikere skal have ejerskab til visionen. Det er lidt et "damned if you do and damned if you don't"-valg, fordi der er ulemper ved begge valgmuligheder.

De nye lokalpolitikere føler sig sat uden for indflydelse, hvis de ikke får mulighed for at præge visionen. Men en visionsproces tager tid og kræver indsigt i kommunen/regionen, og hvis retningen skifter for ofte, oplever de ansatte (og potentielt også borgerne) det som en slingrekurs. Det er altså en vigtig beslutning, som træffes på baggrund af en konkret afvejning af politiske og organisatoriske hensyn i den enkelte kommune.

Derudover er det en tværgående tendens i indholdet af onboardingen at prioritere opbygning af relationer. Det omfatter både relationer internt i byrådet/regionsrådet og mellem politikerne og den administrative topledelse. Det er næppe helt tosset i den forstand, at ledelse (også politisk ledelse) handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre.

Hårdknode er undtagelsen frem for reglen

Hvis man husker, at lokalpolitikere har ansvar for drift og anlæg for milliarder af kroner sammen med over 20 andre mennesker, forstår man godt, at et godt samarbejdsklima mellem politikerne er centralt i onboardingen. Det afspejler sig også i politikernes handlinger i løbet af valgperioden.

Mange søger konsensus, hvor de går efter et bredere flertal end nødvendigt. De læner sig frem mod hinanden og forsøger at forstå hinanden og stole på hinanden trods forskellighederne. Det bliver gjort, selvom det ikke altid er nemt. Konflikter, hvor samarbejdet går i hårdknode, er undtagelsen frem for reglen.

Det gælder også for samarbejdet med embedsværket. Det er en svær balancegang, hvor tillid også er rigtig vigtig. Selvom vi i Danmark har et neutralt embedsværk, ser vi alligevel en del udskiftninger af kommunaldirektører efter et valg. Det gælder ikke kun i kommuner, hvor der er kommet en ny borgmester med en anden partifarve.

Faktisk adskiller onboardingprocessen sig ikke markant mellem kommuner med og uden borgmesterskift. Kommuner og regioner prioriterer dog onboardingen af de nye borgmestre/regionsrådsformænd meget højt. Processen begynder, så snart det er klart, at der kommer et skifte. Indtil årsskiftet sker dette i en balancegang med den afgående borgmester/regionsrådsformand.

Relationen mellem embedsværk og politikere er altså en højt prioriteret opgave på topledernes bord, men det skal være usagt, om glasset er halvt tomt eller halvt fuldt i forhold til omfanget af udskiftning af topledere lige efter et valg. I skrivende stund er der sket ni udskiftninger siden 1. januar ud af de 98 kommunaldirektører, men nogle af disse er begrundet af for eksempel pension.

Strukturelle forskelle har marginal betydning for onboardingen

Uanset omfanget af udskiftninger bliver onboardingen tilpasset til politikerne og til processen i forbindelse med valget, herunder konstitueringen. De administrative topledere oplever i den sammenhæng, at politikerne tager deres rolle meget alvorligt. Politikerne ser i større grad deres politiske hverv som deres egentlige beskæftigelse.

Flere politikere har således reduceret eller sågar stoppet deres erhvervsarbejde for at fokusere på det politiske arbejde. Tendensen til at prioritere det politiske arbejde ses på tværs af kommunerne og regionerne, og generelt er der også mange fællestræk mellem kommunernes og regionernes onboarding af nye politikere. Strukturelle forskelle har således kun marginal betydning for onboardingen.

Så hvad har betydning? Hvad er vigtigt for den proces, hvormed lokalpolitikere kommer ombord i de nye byråd og regionsråd? Hvis vi skal holde os tre aspekter, kan det sammenfattes til relationsopbygning (internt mellem politikerne og til embedsværket), klare roller og bevidst beslutning om, hvordan retningen skal fastlægges.

En god onboarding forhindrer ikke alle konflikter og fejltagelser, men den giver de nye byråd og regionsråd en god start. Det er vigtigt, fordi den lokalpolitiske ledelse er en væsentlig del af vores demokratiske samfund.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen er et samarbejdsprojekt mellem Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunaldirektørforeningen. Det skyldes, at kommunaldirektørerne i kommunerne og regionsdirektørerne i regionerne er tovholdere på onboardingprocessen.

Borgmestrene og regionsrådsformændene spiller også en central rolle, men mange af dem er nye i rollen. De skal selv finde sig til rette med de nye opgaver. Før

valget 17. november havde de selvsagt heller ikke vished for, at det blev deres opgave. Derfor er undersøgelsen gennemført i samarbejde med Kommunaldirektørforeningen.

Undersøgelsen bygger på såvel traditionelle kvantitative og kvalitative metoder som deltagerobservation. I december 2021 blev et spørgeskema udsendt til populationen af kommunaldirektører, og 83 ud af 98 adspurgte kommunaldirektører svarer. Derudover er der gennemført interviews med ti kommunal- og regionsdirektører. Deltagerobservationen under kommunernes og regionernes onboardingaktiviteter fungerer som baggrundsviden.

Spørgeskemaspørgsmålene er udarbejdet i samarbejde med Kommunaldirektørforeningen, men alle beslutninger er truffet af professor Lotte Bøgh Andersen med assistance fra Lisa Weiland Agerbo og Melanie Koldby Madsen.

Rapporten i sin helhed kan [findes her](#).

Vis mindre

Niels Nybye Ågesen Kommunaldirektør, Vejle, formand for Kommunaldirektørforeningen

Lotte Bøgh Andersen Centerleder, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, medlem, Ledelseskommisionen

SENESTE