

Ledelse af politisk betjening

Hvad er det?

Ledelse af politisk betjening stiller krav om, at lederen kan indgå i samspillet mellem politikere, medarbejdere, borgere og andre interessenter. Det betyder blandt andet, at ledere skal omsætte politiske initiativer efter deres intentioner, kende og forstå den politiske dagsorden, understøtte politiske beslutninger, bidrage til gode sagsforløb og medvirke til at skabe gode løsninger sammen med det politiske niveau.

Hvorfor er det vigtigt?

At orientere sig efter den politiske retning samt at bidrage til udvikling af politik er uomgængelige opgaver, når man arbejder med politisk betjening. Som leder er det derfor vigtigt, at man kan navigere i det politiske landskab. Det handler om at lede og understøtte politikerne, håndtere interessenter og oversætte og tydeliggøre den politiske retning for medarbejderne.

Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om deres oplevelse af, hvordan du bedriver ledelse af politisk betjening. Du og din leder har besvaret lignende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om ledelse af politisk betjening i din rapport.

De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, hvordan din leder bedriver ledelse af politisk betjening. Ledelse af politisk betjening handler om at kunne navigere mellem politik og administration, fx når det politiske niveau skal betjenes, og når beslutninger skal forberedes og implementeres.

Hvor enig er du i følgende udsagn?

- *Min leder bidrager til fagligt informerede politiske beslutninger*
- *Min leder er god til at finde løsninger, der kan få politisk opbakning*
- *Min leder bidrager til at få organisationen til at omsætte politiske beslutninger til virkelighed*
- *Min leder sikrer, at de sager, vi forelægger det politiske niveau, er klar til politisk behandling*
- *Min leder bidrager til gode sagsgange i organisationen, så vi betjener det politiske niveau, så godt som vi kan*
- *Min leder er god til at bedømme, hvornår en beslutning kræver politisk afklaring, og hvornår der er tale om et administrativt spørgsmål*

Hvordan kan du arbejde med ledelse af politisk betjening?



I dit eget lederskab

Du kan styrke dit arbejde med ledelse tæt på politik ved at være opmærksom på, hvordan du kan understøtte politikerne i at træffe kvalificerede beslutninger, som efterfølgende kan blive til virkelighed. Du kan også overveje, hvordan du og dine medarbejdere bidrager til at finde og udvikle gode løsninger både i forhold til det politiske niveau og det samfund, der omgiver jer.

Hvis du vil arbejde med ledelse af politisk betjening, kan du overveje:

- Hvem har ansvaret for, at de sager, I fremlægger for det politiske niveau, er klar til politisk behandling? Har I en systematik for, hvordan sagerne fremstilles og hvilke enheder, der skal godkende dem, inden de bliver lagt frem for politikerne?
- Er I gode til at samarbejde med andre, der har en aktie i jeres sager? Hvordan kunne jeres samarbejde med andre bidrage til bedre sagsgange?
- Har du og dine medarbejdere den nødvendige forståelse for det politiske landskab, så I kan understøtte løsninger, der kan få politisk opbakning? Hvordan sikrer du, at du kan følge med i den politiske dagsorden? Hvordan sikrer du, at dine medarbejdere kan følge med?
- Hvordan sikrer du, at I har den rette balance mellem faglighed og politiske ønsker i de sager, som I fremlægger politisk? Har I fokus på implementering?
- Hvordan understøtter du bedst dine medarbejdere i at omsætte politiske beslutninger til konkrete handlinger? Er der behov for, at du mere aktivt går ind og oversætter beslutningerne, så de giver mening for dine medarbejdere?
- Er det tydeligt, hvad der kendetegner en politisk sag? Ved I, hvor politikerne ønsker at blive inddraget og hvilke spørgsmål, de anser for at være administrative?

På næste side kan du se to eksempler som inspiration til, hvordan du kan arbejde med ledelse af politisk betjening i dit eget lederskab.

Bedre politiske sager

En leder i en kommune oplever gentagne gange, at politikerne stiller mange spørgsmål til de sager, som bliver forelagt dem. Diskussionerne i det politiske udvalg bliver derfor ofte lange, og der kan være lang vej til, at der bliver taget politiske beslutninger. Sager bliver sendt op og ned i systemet, fordi der stilles så mange spørgsmål, og det skaber frustration både blandt politikerne og lederens medarbejdere. Derfor vælger lederen over en længere periode at se tilbage på, hvilke spørgsmål politikerne hyppigst stiller til sagerne. På den måde bliver lederen klogere på, om der er nogen systematik i spørgsmålene. Lederen finder ud af, at den måde, de politiske sager fremstilles på, ikke imødekommer politikernes behov, og at der faktisk er en systematik i, hvad politikerne spørger om. Lederen ændrer derfor måden at skrive sager på for i højere grad at imødekomme politikernes behov.

Ændrede sagsgange skaber bedre internt samarbejde

En afdelingschef i et departement oplever, at der ofte opstår konflikter mellem fagkontorerne i departementet og styrelserne, når de skal lave fælles sager. De faglige eksperter i styrelsen oplever, at departementet ændrer deres input på en måde, der ikke er tilfredsstillende, inden sagerne forelægges ministeren. I departementet oplever de på den anden side, at de sager, der kommer fra styrelserne, ikke er skåret rigtigt, fordi styrelsen ikke har en tydelig nok forståelse for, hvad ministeren ønsker i en sag. For at forbedre sagsgangene arrangerer afdelingschefen, at sagsansvarlige fra departementet og styrelsen kommer i mini-praktik hos hinanden. På den måde får de bedre forståelse for, hvilke krav man stiller til en sag i hhv. styrelsen og departementet.