

## Workshop 1 : ”Toplederens rådgivning i den politiske proces – en case om dilemmaer mellem politiske behov for holdbare strategier og aktørernes uforudsigelighed.”

Deltagerne i workshoppen havde på forhånd fået tilsendt en case som optakt til den debat, som skulle fokuserer på konkrete (og erfarede) dilemmaer og strategier, som den offentlige topleder står overfor i samspillet med den politiske ledelse om mål og strategier for organisationen.

I casen er sidste etape på mange års grundige og omfattende lokalplanlægning af Sundblik Kommunes midtby pludselig stødt på voldsom borgermodstand. Men kommunens borgere har også tidligere givet udtryk for stor begejstring for projektet. Den samlede enighed og opbakning, som der hidtil har været bag projektet i byrådet, er nu måske ved at falde fra hinanden? På den baggrund lyder spørgsmålene bl.a.: Hvad skal kommunaldirektøren råde sin borgmester til, hvilke overvejelser skal hun gøre? Og hvordan skal hun forberede sig?

Der var livlig debat på workshoppen. Casen rummede mange genkendelige dilemmaer for de deltagende topledere på tværs af stat, amter og kommuner.

Generaliseringerne vedr. offentlig topledeelse handlede i denne workshop fx om:

- Den universelle faldgrube der kan ligge i projekter præget af politisk begejstring og en høj grad af faglighed. Udfordringen for toplederen består bl.a. i at kunne gennemskue, hvornår og hvordan en sag/projekt kræver toplederens tætte opmærksomhed. Desuden evnen til at sætte sig udenfor, pege på faldgruber og være djæveladvokat overfor sin borgmester/minister.
- Behov for risikoanalyser (”syretest”) for projekter. Næppe nogen sager eller projekter – og navnlig ikke hvis de er af et vist omfang – er helt uden risici. Det er vigtigt, at toplederen i sit samspil med den politiske ledelse analysere og sætter ord på potentielle svagheder og

risikomomenter. Det eventuelle bølvl skal være en del af strategien fra starten, også i forhold til den måde, som organisationen skrues sammen på.

- Behov for interessentanalyser. Et centralt element i toplederens risikoanalyse er selvsagt interessentanalysen med henblik på (løbende) at vurdere værdier, holdninger og interesser hos aktørerne indenfor og udenfor den politisk ledede organisation.
- Der findes ingen ”rigtige” løsninger eller ledelsesstrategier. Hverken grundige risiko- eller interessentanalyser kan dæmme op for bølvl og ballade. Men de kan måske medvirke til, at toplederen – organisationen og den politiske ledelse – ikke er helt uforberedt, når den uforudsete krise indtræffer. Og derved er i stand til at agere ”bedst muligt”.
- Den gennemgående fordring om kommunikation, gode argumenter og begrundelser. Mange dilemmaer og udfordringer for toplederen og hans samspil med den politiske ledelse om mål og strategier kan koges ned til spørgsmålet om at have ordentlige argumenter og begrundelser.
- Den nogle gange vanskelige balance (og grænse) mellem toplederens forpligtelse og det politiske geartræk.

Dilemmaer og spørgsmål:

- Hvornår og hvordan ved man som offentlig topleder, at man bør engagere sig intenst og personligt i strategifastlæggelsen i det ”fagprofessionelle maskinrum”?
- Hvilke offensive ledelsesstrategier kan man som offentlig topleder gøre brug af ”modstrategier” overfor fx medier og borgermodstand? Hvordan kommer man fra defensiven tilbage i offensiven?
- Hvad er toplederens forpligtelse ift. de handlinger, beslutninger og processer, som foregår på den politiske banehalvdel? Hvordan kan man generalisere den etiske forpligtelse for toplederens rådgiveropgave?