

Anmeldelse: Kommunalpolitisk lederskab – en krævende, men spændende opgave med masser af muligheder



I maj 2021 udkom bogen *Kommunalpolitisk lederskab*, der giver en række forskningsbaserede indspark til, hvordan det kommunalpolitiske lederskab kan udøves. Det handler om alt fra kommunestyret og økonomisk råderum til stående udvalg og bestyrelsesposter. Bogens formål er at ruste både erfarne kommunalpolitikere og de mange nye kommunalpolitikere, der vælges her til efteråret, til at lykkes endnu bedre med deres kommunalpolitiske lederskab. I denne artikel anmeldes bogen af Anne Heeager, der selv er både kommunalpolitiker og forsker i offentlig forvaltning.

**AF ANNE HEEAGER, KOMMUNALPOLITIKER
I SKANDERBORG KOMMUNE OG PH.D. I
STATSKUNDSKAB**

Ulrik Kjær og Lotte Bøgh Andersen har på forbilledlig vis redigeret bogen *Kommunalpolitisk lederskab*, der består af 13 interessante, velskrevne og indsigtfulde kapitler. Bogen er skrevet i et let tilgængeligt sprog, men bygger på solid faglig indsigt formidlet af nogle af landets dygtigste og mest anerkendte forskere inden for deres felt. Personligt glæder jeg mig over, at det med denne bog lykkes at formidle den store forskningsmæssige interesse, viden og respekt, der tydeligvis er på universiteterne, for det danske kommunestyre, det lokale demokrati og samspillet imellem forvaltningsniveauerne til et bredt publikum på en let tilgængelig måde. Det er godt gået. I denne sammenhæng skal der lyde en særlig anerkendelse for det redaktionelle arbejde bag bogen, der sikrer, at *Kommunalpolitisk lederskab* fremstår som et sammenhængende hele og ikke som 13 løsrevne kapitler.

Bredt rundt om det kommunalpolitiske lederskab

I sin helhed kommer bogen bredt omkring i det kommunalpolitiske landskab. Ulrik Kjær indleder i kapitel 1 bogen med et velplaceret fokus på kommunestyret og det heri boende ønske om og behov for forskelligheder lokalt. Et forhold, man til tider – selv som kommunalpolitiker – kan miste fokus på efter i årevis at have kigget på kort over Danmark, der

har farvet kommunerne gule, grønne og blå og sammenstillet dem ud fra en række forskellige parametre på så godt som alle politikerområder. Selvom sammenstillingerne i mange sammenhænge giver stof til eftertanke lokalt, er det i forlængelse af Ulrik Kjærs kapitel en overvejelse værd, om ikke tiden er kommet til – sammen – på tværs af kommuner og stat at rette et skarpt fokus på, at forskelligheder ofte har årsager og endda kan være fordelagtige.

Kommunalpolitisk lederskab retter ikke alene fokus mod kommunestyret overordnet set og på det (til tider vanskelige) samspil med staten, men sætter også fokus på en række forskellige og interessante kommuneinterne forhold. Eksempelvis retter Lene Holm Pedersen i kapitel 3 luppen mod kommunalpolitikernes motivation og indflydelse, mens Martin Bækgaard og Mette Kjærgaard Thomsen i kapitel 9 har en interessant belysning af bl.a. fordele og ulemper ved, at poli-

» **Det er en overvejelse værd, om ikke tiden er kommet til – sammen – på tværs af kommuner og stat at rette et skarpt fokus på, at forskelligheder ofte har årsager og endda kan være fordelagtige.**

» **Det klare budskab er, at den evidensbaserede beslutningsproces langt fra fungerer så enkelt og ligetil – eller rationelt – som man skulle tro.**

tikere ofte specialiserer sig inden for et udvalgsområde over tid.

Herudover er der interessante kapitler, der sætter fokus på kommunalpolitikernes forskellige eksterne relationer og samarbejdspartner på det lokale niveau. Eksempelvis sætter Niels Ejersbo og Christian Bøtcher Jacobsen i et velskrevet kapitel 4 fokus på kommunalpolitikeres forskelligartede roller i forskellige typer af selskaber på forsynings-, uddannelses- og kulturområdet. På lige så tankevækkende vis tager Eva Sørensen i kapitel 7 læseren med ind i de overvejelser, som enhver politiker bør have om, hvordan man agerer i et samfund og i en tid, hvor det repræsentative demokrati ikke altid er fyldestgørende, men hvor aktive, kritiske og selvbevidste borgere både udgør muligheder og udfordringer.

Vigtige og relevante samfundsdebatter

På trods af at bogen favner bredt i sin helhed, rammer de enkelte kapitler præcist og relevant ind i vigtige samfundsdebatter. Det gælder eksempelvis, når Julian Christensen og Asmus Leth Olsen i kapitel 8 under den let provokerende overskrift "Kommunalpolitikere er mennesker – og det gør det svært for dem at træffe datainformerede beslutninger" sætter spørgsmålstegn ved, om politikere træffer bedre beslutninger, når de har adgang til grundig faktuel information.

Det klare budskab er, at den evidensbaserede beslutningsproces langt fra fungerer så enkelt og ligetil – eller rationelt – som man skulle tro. Et budskab, der bør sætte overvejelser i gang i forhold til, hvordan man i den enkelte kommune på bedste vis sikrer en hensigtsmæssig brug af de mange data, der produceres og fremstilles i kvalitetsrapporter, benchmarkanalyser, skoleranglister, brugertilfredshedsundersøgelser med videre. Overvejelser der ikke bliver lettere af samtidig at

ihukomme de store udfordringer, der er med målbarheden på langt de fleste offentlige opgaveområder generelt. I dette lys fremstår budskaberne fra Mads Leth Jakobsen i kapitel 10 om at overlade – og skabe – gode rammer for faglig ledelse på bl.a. institutionsniveauet ikke mindre væsentlige.

I det hele taget sætter *Kommunalpolitisk lederskab* mange tanker og refleksioner i gang – og man får lyst til at vide mere. For når Lotte Bøgh Andersen i kapitel 2 opfordrer lokal- (og lands)politikere til at fokusere mere på ledelse og mindre på styring, ja, så kunne det være interessant samtidig at få mere viden om, hvordan man på systematisk vis kunne fremme situationer, hvor politikere oplever at lykkes med at bedrive ledelse og hermed opfatter dette som tilstrækkeligt. Hvilke møder, kontakter og relationer – eller kunne man kalde det ledelsesprocesser – kunne man på systematisk vis arbejde med for at fremme et tilvalg af politisk ledelse frem for styring?

Og hvordan med balancen imellem forvaltningen og det politiske niveau, som Rasmus T. Pedersen og Mads Thau så fint redegør for i kapitel 6? Kunne man mon, selvom mange kommunalpolitikere overordnet set er tilfredse med balancen imellem niveauerne, sige noget begavet og systematisk om, hvorvidt forvaltningen i alle kommuner er lige gode til at lade sagsfremstillinger og konkrete indstillingsformer afhænge af, i hvor høj grad forskellige sager er karakteriseret ved politisk bevågenhed og hjerteblod? Er det mon sådan, at forvaltningen i nogle kommuner udmærker sig ved at tage højde for, at ikke alle sager, der lander på politikernes bord, forbindes med samme grad af vigtighed i forhold til at sikre den politisk indflydelse, og lader dette afspejle sig i måden, hvorpå indstillinger formuleres, og processer for politisk indflydelse tilrettelægges? Også

» **Er det mon sådan, at forvaltningen i nogle kommuner udmærker sig ved at tage højde for, at ikke alle sager, der lander på politikernes bord, forbindes med samme grad af vigtighed i forhold til at sikre den politisk indflydelse.**

dette kunne det være interessant at dykke dybere ned i.

Min personlige vurdering

Der er således mange spørgsmål, som jeg personligt kunne få lyst til at høre forskernes svar på. Jeg er heller ikke i tvivl om, at læsere med andre fokuspunkter end mine vil sidde tilbage med tilsvarende spørgsmål til nogle af bogens øvrige kapitler. Og mon ikke netop dette er målet med en god bog: at man på et højere oplyst niveau får lyst til at vide mere? For nuværende vil jeg i hvert fald glæde mig over den store viden, der med denne bog samlet er stillet til rådighed for alle med interesse i kommuner og kommunalpolitik. Bogen indeholder mange relevante overvejelser og vanskelige dilemmaer, og der lægges i den grad op til videre refleksion lokalt.

Som det fremgår af ovenstående kan jeg give bogen mine varmeste anbefalinger. Bogens mål er at ruste erfarne og nye kommunal-

politikere til at lykkes endnu bedre med deres kommunalpolitiske lederskab, og dette mål opfylder bogen til fulde. Jeg er slet ikke i tvivl om, at en læsning af bogen vil sætte tanker i gang og skabe nye idéer hos de knap 2.500 kvinder og mænd, der i dag udgør den politiske ledelse af vores kommuner. Herudover finder jeg bogen relevant for de – endnu flere – mennesker, der på forskellig vis er tæt på og øver indflydelse på de politiske beslutninger, der bliver truffet i kommunerne. Det være sig administrativt ansatte i kommuner som administrativt ansatte i ministerier. Hertil kommer politiske kollegaer på Christiansborg. Beslutningstagerne på disse niveauer øver selvsagt i mange sammenhænge stor indflydelse på kommunerne og hermed kommunalpolitikernes handlerum og frihedsgrader. Derfor vil de mange indsigter og dilemmaer, bogen byder på, også være sunde at forholde sig til på disse niveauer. Opfordringen skal derfor også lyde: Læs med.