

Samarbete mellan politiker och tjänstemän

Lägesbild 2011-10-13
Strömstadskonferensen



Frågor

- Vilka typer av samarbetsbesvärligheter kan uppstå och hur hanteras de?
- Hur påverkas samarbete av yttre påfrestningar?



Genomförda aktiviteter

- Intervjuer gjorda i ett tiotal kommuner
 - Olika storlek, spridda över landet
 - Olika kännetecken (personbyten, majoritetsskiften, organisationsförändringar)
- Materialet i stort sett sammanställt
- Analys har påbörjats



Identifierade dilemman (motstridigheter)

- Gråzonsdilemmat
- Majoritetsskiftesdilemmat
- Formaliseringsdilemmat
- Parhätsdilemmat
- Långsittardilemmat
- Helhetssynsdilemmat



Gråzonsdilemmat (1)

- Politikerrollen – hur den *bör* vara
- Tjänstemannarollen – hur den *bör* vara
- Rollerna – hur de *är* ibland
- Gråzonen – Den gyllene zonen
- När gråzonen blir ett problem



Gråzonsdilemmat (2)

- Frågor:
 - Är gråzonen naturlig eller ett problem?
 - Hur blir gråzonen den gyllene zonen?



Majoritetsskiftesdilemmat (1)

- Exempel från 3 kommuner
 - Där det låste sig
 - Där det inte låste sig
- Faktorer som påverkar:
 - Personkemi
 - Kommunchefen

Majoritetsskiftesdilemmat (2)

- Frågor:
 - Vilka faktorer påverkar?
 - Hur byggs nya relationer?
 - Hur inarbetade är de gamla relationerna?

Formaliseringsdilemmat (1)

- Å ena sidan:
 - Det är bra att resonera ihop sig om relationer.
 - Det är bra att skriva ner hur man vill ha relationerna.
- Å andra sidan:
 - Det är bra att låta relationer växa fram.
 - Det är jobbigt att snacka om samarbetsrelationer.

Formaliseringsdilemmat (2)

- Frågor:
 - Prata om samarbetsrelationer:
 - Skall man resonera fram hur relationer (roller, samspel) skall se ut eller skall man låta de bli vad de blir?
 - Hur skall man göra det?
 - Dokumentera samarbetsrelationer:
 - Skall man dokumentera gjorda överenskommelser om relationer (roller, samspel)?
 - Hur gör man det?

Långsittardilemmat

- Fördelar
 - Tryggt att ha kontinuitet i kommunledningen
 - Effektiva arbetsrutiner
- Nackdelar
 - Formella rutiner känns lätt överflödiga
 - Kunskaper och information finns samlad i huvudet på en person
 - T.ex.: "Vad var tanken bakom det här avtalet?"
 - Resten av kommunledningen blivit beroende av den personen: för mycket makt?

Parhästdilemmat

- Långsittardilemmat förstärks om såväl kso som kc fungerat väl ihop under lång tid
 - Den grå zonen blir lätt den gyllene zonen där ett starkt förtroende personerna emellan skapar stort handlingsutrymme
 - Utrymme för ifrågasättande av verksamhet minskar
- Bygger relationen på intagna roller eller personkemin?
 - Går det att göra någon åtskillnad mellan de båda?

Personkemin betydelse

Exempel från en kommun (ej Natkom)

- Nytt kommunalråd sparkar den kommunchef som hans företrädare (och partikamrat) rekryterat året innan: "personkemin stämmer inte"
 - Kostnad drygt en miljon kronor
 - Kommentar i lokaltidningen:
 - **"Kan man inte förvänta sig att politiker och tjänstemän som tjänar 60-70 000/mån ska kunna samarbeta även när personkemin inte fungerar perfekt?"**



Parhästarna förknippas med varandra

Exempel från en mindre kommun

- 20 års stabil relation mellan samma kso och kc
- Kso väljer att lämna över till en annan
 - Kc har några år kvar till pension
- Stor andel missnöjesröster i valet det året
 - Missnöje med gamla eller nya kso?
 - Missnöje med politiker eller tjänstemän?
 - Går det att skilja på dem efter 20 år av samarbete?



Frågeställning

- Går det att byta ut den politiska delen (kso) av ett långvarigt parhästförhållande utan att byta ut kc?
 - Är det möjligt att ge fullt utrymme för "nytt blod" i politiken samtidigt som den formellt opolitiska parhästen sitter kvar med sina rutiner, förväntningar och kunskaper om hur saker kan och bör fungera?
 - Går det att förebygga ett sådant problem?



Parhästdilemmats kärna

- Hur skapar vi förutsättningar för ett produktivt samarbete mellan kso och kc ...
- ... utan att det blir stora problem när en eller båda parterna *väljer* eller *tvingas* att sluta?
- Hur undviker vi att rollerna inte är blir alltför sammankopplade med personkemin?



Dilemmat med helhetssyn

- Borttagande av nämnder (1)
 - Å ena sidan:
 - Stimulerar helhetstänkande hos både politiker och tjänstemän.
 - Politiken inte lika mycket inblandad i frågor, mindre insyn i verksamheten
 - Å andra sidan
 - Mer makt hos tjänstemän.
 - Infrastrukturfrågor lockar till sig uppmärksamhet.
 - Sämre möjligheter att utveckla lokal sakpolitik inom skola, äldreomsorg, mm.



Helhetssynsdilemmat

- Helhetstänkandet närmar KSO och Kc
- Den närmre relationen mellan KSo och Kc kan leda till en avpolitisering och en ökad "ekonomisering". (denna punkt tangerar parhästdilemmat)
- Ledande tjänstemäns lojalitet med politisk ledning riskerar att leda till att professionens (förvaltningens) värderingar undertrycks.



Helhetssynsdilemmat

- Borttagande av nämnder (2)
 - Frågor:
 - Hur väga för och nackdelar?
 - Vad talar för att ha kvar nämnder?
 - Vad talar för att ta bort nämnder?
 - Hur hantera konsekvenser vid borttagande?
 - Arbetstyngd kommunstyrelse?
 - Förutsättningar för utveckling av lokal sakpolitik.
 - Tjänstemannamakt.

Fortsatt arbete

- Fördjupad analys kommer att göras
- Preliminära resultat vid årsskiftet 2011/2012
- Finns det intresse för att ta del av och vara med och tolka resultaten i mars 2012?