

# Eksempel på folkevalgtprogram rettet mot politisk lederskap

*Tekst: Asbjørn Røiseland, Eva Sørensen, Jacob Torfing*

Kjernen i det politiske lederskapet er å sette dagsorden, utvikle visjonære løsninger og sette dem ut i livet. Det er god grunn til å anta at de fleste politikere faktisk ønsker å bruke tid på å utvikle politikk, men samtidig fyller dette bare en liten del av politikernes hverdag. Skal politikikutvikling bli en viktigere del av politikernes hverdag, så må det skapes mer tid og rom for å diskutere *politikk* i kommunestyret. Men dette forutsetter at politikerne har lyst til å fungere som politiske ledere gjennom å sette den politiske dagsordenen og utvikle og gjennomføre nye løsninger.

I 2017 og 2018 ble det gjennomført et forsøk med et alternativt folkevalgtprogram der et utvalg kommunestyrerepresentanter deltok på et dagsseminar om politisk lederskap. Forsøket ble gjennomført i regi av KS og omfattet kommunestyrene i Asker, Hurum, Røyken, Oppegård, Ski og Austrheim.<sup>5</sup> Hensikten var å teste ut et «innenfra-og-ut»-opplegg (se kapittel 6) der man fokuserte på de positive mulighetene for å utvikle det politiske lederskapet med utgangspunkt i et kommunestyre, og med alle i kommunestyret som deltakere.

Programmet for seminarene inneholdt en kombinasjon av korte foredrag, gruppearbeid og diskusjon i plenum, og temaene som ble tatt opp, fremgår av figuren nedenfor. I det følgende skal vi kort gjennomgå innholdet i de ulike programpostene.

---

5 De tre førstnevnte ble til nye Asker kommune, mens Oppegård og Ski ble til Nordre Follo kommune fra 2020.

08:30	Velkomst og presentasjon av formål og program for dagen
09:00	Faglig opplegg: Politisk ledelse – hva er det, og hvorfor er det viktig?
09:30	Tema 1: Hvorfor ble du politiker? Om motivasjoner for politikk
10:30	Pause
10:45	Tema 2: Hvordan sikrer man gode vilkår for politisk debatt blant politikerne?
12:00	Lunsj
12:45	Tema 3: Hvordan kan administrasjonen bidra til å styrke politisk ledelse?
13:45	Tema 4: Hvem kan hjelpe med å forstå problemer/utfordringer, samt finne nye løsninger?
15:00	Tema 5: Hvordan blir politikerne og kommunestyrets arbeid synlig i offentligheten?
15:30	Avrunding og oppsummering, diskusjon om videre oppfølging
16:00	Programmet avsluttes

**Figur** Eksempel på programoppsett for heldagsseminar for et kommunestyre

## Tema 1: Motivasjoner for politikk og politisk lederskap

Den felles opplevelsen av at man vil utvikle lokalsamfunnet på beste måte og gjøre en positiv forskjell for forskjellige grupper, danner et felles utgangspunkt for politisk handling og representerer dermed en minimumsenighet blant politikerne. For å utvikle det kollektive politiske lederskapet kan det være en god idé å få medlemmene i et kommunestyre til å minnes de begivenhetene og personene som i sin tid inspirerte dem til å gå inn i politikken. Kanskje var det bestemte spørsmål eller saker som de brant for, og som de gjerne ville gjøre en forskjell for? Ved å dele disse politiske motivasjonene med hverandre – først i mindre grupper og siden i plenum – blir det sannsynligvis klart at de aller fleste folkevalgte er motivert ut fra ønsket om å skape et bedre lokalsamfunn med høy trivsel, velferd og bærekraft. Kanskje blir det også klart at politikere fra vidt forskjellige partier kan være motivert av samme politiske sak – et

ønske om å gjøre noe bedre for unge, gamle, barnefamilier, næringslivet eller idretten. Gjennom bevissthet om hverandres motivasjoner skapes et felles utgangspunkt for kollektivt politisk lederskap. Selv om det trolig vil være stor forskjell i politiske løsnings innhold, så finnes det felles dagsordener som de folkevalgte kan velge å konsentrere seg om.

Dette kan fungere som en plattform for utøvelse av politisk lederskap og for å opptre samlet overfor både administrasjon og innbyggerne. Dette betyr likevel ikke at de politiske konfliktene forsvinner. Så snart konkrete løsninger skal finnes, vil de forskjellige politiske og ideologiske forskjellene og behovet for å markere seg skape uenigheter og konflikter. Dette vil imidlertid være politiske konflikter som knytter seg til retningen og innholdet i det politiske lederskapet, og som utspiller seg innenfor en politisk ramme som politikerne selv har vært med på å etablere.

## Tema 2: Vilkår for politisk debatt

Folkevalgte politikere er politisk interesserte folk med stor arbeidskapasitet og evne til å bearbeide en stor mengde informasjon. Likevel vil det være vanskelig, for ikke å si umulig, å utøve det politiske lederskapet i et tomrom uten bidrag fra andre. Derfor er det en god idé for politikere å søke hjelp og inspirasjon hos andre aktører som kan bidra til å klarlegge problemer og utfordringer, utvikle løsninger og gjennomføre dem i praksis. I det følgende skal vi peke på noen aktører som vil kunne være viktige samtalepartnere og hjelpere.

En første «hjelper» er de andre folkevalgte. Politikere kan i stor grad bruke hverandre til å stimulere utviklingen av politiske ideer, strategier og forslag. Det politiske utviklingsarbeidet kan skje i partigruppene, på komité- og utvalgsmøter eller i felles dialog på tvers av partiene. Dialogbasert politikkkutvikling krever at det etableres rom og arenaer der det er plass og tid til politiske diskusjoner, og der man respekterer hverandres forskjellige synspunkter på tross av politisk uenighet.

Politikere har mange oppgaver. De skal delta i lokale partilag og gruppemøter, lese lange saksutredninger, delta i komité- og utvalgsmøter, orientere seg på sosiale medier, tvitre og så videre. I en travel hverdag skorter det ofte på tid til tverrgående og utviklingsorienterte politiske

diskusjoner. For å rydde tid og rom til slike diskusjoner kan det være en god idé at folkevalgte reflekterer hver for seg og sammen over hvor det allerede finnes diskusjonsarenaer som kan utvikles videre, og hvordan det kan skapes nye arenaer for diskusjon.

En god politisk debatt på tvers av politiske forskjeller bidrar til å skape det politiske lederskapet som er nødvendig for å bringe lokalsamfunnet videre. Men uten et godt debattklima og plass til forskjellighet blir det vanskelig å sette en politisk dagsorden for det kommunale fellesskapet, utvikle nye løsninger og få støtte og oppslutning til å føre nye ideer ut i livet. Hvis den politiske debatten kun ender i posisjonering og destruktive konflikter, så blir det vanskelig å utvikle politiske løsninger. I verste fall vil innbyggerne bare få bekreftet forestillingen om at politikere er mest opptatt av å skape oppmerksomhet rundt seg selv og sitt eget parti og minst opptatt av å løse lokalsamfunnets problemer og utfordringer.

Det er liten tvil om at det er vanskelig for politikere fra forskjellige politiske partier å utforme felles løsninger på komplekse problemer og utfordringer. Utviklingen av et godt og konstruktivt debattforum basert på gjensidig respekt for hverandres synspunkter og nysgjerrighet på andres ideer, gjør det likevel mulig for politikerne å inspirere hverandre og gjøre bruk av den kollektive fornuften som finnes i en politisk forsamling.

### **Tema 3: Administrasjonens bidrag til politisk lederskap**

Politikere kan hjelpe hverandre med å styrke utøvelsen av politisk lederskap, men de kan også få stor hjelp av administrasjonen. Kommunens administrasjon er en permanent organisasjon som løpende samler opp og bearbeider kunnskap, ideer og erfaringer. God tilgang til disse ressursene er avgjørende for politikernes mulighet til å utøve politisk lederskap. Det er ofte administrasjonen som på eget initiativ formidler informasjon, kunnskap og ideer til politikerne. Det skjer løpende som del av saksutredninger til kommunestyret, men noen ganger også tidligere i prosessen, for eksempel i forbindelse med temamøter og orienteringer om forestående saker. Administrasjonen spiller en svært viktig rolle ved å bistå politikerne i å forstå problemstillinger og mulige løsninger.

Det er likevel viktig at politikerne også er i stand til å *etterspørre* relevant bistand (informasjon, kunnskap, rådgivning, sparring og inspirasjon) fra administrasjonen i forbindelse med politikkutviklingen. Det er vanskelig å reise nye saker eller initiere utvikling av nye politiske tiltak hvis man ikke har den riktige kunnskapen om lovgivningen, om hva som er blitt gjort før, og om hva man gjør andre steder. Derfor er det viktig at politikerne har mulighet for å «bestille» kunnskap fra administrasjonen, slik at politikkutviklingen kan skje på et kvalifisert grunnlag. Politiske bestillinger til administrasjonen bidrar til at de folkevalgte blir bedre i stand til å forstå problemene og utvikle nye løsninger i dialog med kunnskapsrike fagprofesjonelle i kommunen.

Det kan være en god idé at politikerne regelmessig drøfter samarbeidet med administrasjonen, hvordan det fungerer, og hvordan det eventuelt kan forbedres for å understøtte politikernes lederskap. I den forbindelse kan man også diskutere hvordan politikerne kan sikres adgang til ekstern ekspertkunnskap fra for eksempel forskere og konsulenter, og man kan utvikle en tradisjon for å dra på ekskursionsjoner til andre kommuner for å oppdage nye og andre typer løsninger som kan være til inspirasjon i egen kommune.

## Tema 4: Innbyggernes og lokalsamfunnets bidrag til politisk lederskap

Innbyggerne og lokalsamfunnets mange forskjellige aktører kan også gi verdifulle bidrag til utviklingen av nye politiske løsninger. Det finnes mye kunnskap, ressurser og ideer i lokalsamfunnet som politikerne med fordel kan dra nytte av. Forskjellige brukergrupper har erfaring med lokale problemer og løsninger, foreninger og næringsliv har ideer til nye løsninger, og innbyggerne kan bidra til å sette nye løsninger ut i livet. Det er derfor gode muligheter for at politikk kan utvikles sammen med ulike aktører i lokalsamfunnet.

Lokalsamfunnet kan medvirke på forskjellige måter i lokal politikkutvikling. Mange kommuner har tradisjon for å innkalle til folkemøter for å diskutere nye lokalpolitiske løsninger med innbyggerne. Folkemøter kommer ofte sent i prosessen, etter at administrasjon og politikerne har

utarbeidet et forslag til løsning. Innbyggerne vil dermed få begrenset innflytelse. I slike tilfeller bes folk egentlig om å støtte opp om løsninger som de selv ikke har vært med på å lage. Ofte vil innbyggerne være usikre på konsekvensene, og de vil av den grunn vende tommelen ned og forsøke å stoppe realiseringen av den nye løsningen gjennom forskjellige former for kritikk og protest.

I et forsøk på å unngå denne konfrontasjonen har flere kommuner begynt å invitere en bred gruppe innbyggere med i en prosess hvor de sammen med en gruppe politikere utvikler felles forslag til politiske tiltak, som kommunestyret deretter diskuterer, justerer og vedtar. Gjennom slike ordninger, som gjerne omtales som «oppgaveutvalg», har innbyggerne mulighet for å få innflytelse på så vel problemdefinisjon som innholdet i politikken. Dette er med på å sikre bred oppslutning, samtidig som samarbeidet mellom forskjellige offentlige og private parter stimulerer til læring og innovasjon. Resultatet kan i beste fall være utvikling av en løsning som er bedre enn dersom politikere hadde agert på egen hånd. Samtidig styrkes det lokale demokratiet gjennom økt medvirkning og bredere debatt. Dette skjer uten at det nødvendigvis går på bekostning av det representative demokratiet; det er fremdeles kommunestyret som utarbeider mandatet for oppgaveutvalgene, og som treffer den endelige beslutningen.

Erfaringsmessig er det likevel vanskelig å nå ut til alle befolkningsgrupper på denne måten. Politikerne kan derfor med fordel supplere oppgaveutvalg med andre tiltak, for eksempel «gjestebudsmetoden», som går ut på å kontakte to til tre representanter for en bestemt samfunnsgruppe og få dem til å invitere flere fra sin gruppe til en uformell samling for å diskutere et bestemt spørsmål. Slike grupper kan være for eksempel ungdom, eldre eller ulike typer brukere av kommunens tjenester. Resultatet fra slike gjestebud blir deretter kommunisert til kommunestyret som et innspill i debatten.

Poenget med innbyggermedvirkning er at innbyggerne, lokale foreninger og næringslivet ofte har verdifull informasjon og kunnskap som kan hjelpe politikere med å utarbeide gode løsninger og treffe kloke beslutninger. De medvirkende innbyggerne er ikke nødvendigvis representative for befolkningen som sådan, men til sjuende og sist er det

folkets representanter i form av kommunestyret som skal fatte den endelige beslutningen.

Å samarbeide mer med innbyggere og lokalsamfunnets aktører skaper en mer interaktiv form for politisk lederskap der valgte politikere er i kontinuerlig dialog med sine omgivelser. I faglitteraturen argumenteres det med at denne typen lederskap kan motvirke utviklingen av mistillit til de folkevalgte. Mange forskere argumenterer også for at innbyggerne i økende grad etterspør kontakt med de folkevalgte politikerne i perioden mellom valg. Utdanningsrevolusjonen og det antiautoritære oppgjøret i 1970-årene har i alle fall gjort innbyggerne mer kompetente til å delta i politiske prosesser. Mange innbyggere ønsker derfor å være mer direkte og aktivt involvert i de politiske beslutningsprosessene, særlig når det handler om lokale forhold som påvirker deres livskvalitet.

På denne bakgrunnen er det viktig at kommunestyret diskuterer og treffer beslutning om i hvilken grad, hvor og hvordan politikerne skal utvikle politikk sammen med innbyggerne og andre lokale aktører. Det kan, som vi har poengtert ovenfor, gjøres på flere måter, og det er viktig at kommunestyret finner sin måte å gjøre det på og prøver seg frem med ulike modeller og metoder.

## Tema 5: Lokalmedienes bidrag til politisk lederskap

Mens kommunen som sådan er svært synlig og allestedsnærværende for sine innbyggere, så er kommunepolitikerne ofte mindre synlige. Trolig er det få innbyggere som kan nevne andre politikere ved navn enn dem som har de mest fremskutte posisjonene i politikken. Kommunepolitikernes manglende synlighet skyldes delvis at det er vanskelig å trenge igjennom i media i løpet av valgperioden. I valgkampen er det mye oppmerksomhet på kommunepolitikerne, men når de er valgt, forsvinner ofte mediernes oppmerksomhet. Spesielt liten oppmerksomhet får det rutinepregede politiske arbeidet som foregår i faste komiteer og utvalg. Det er ikke lenger noen garanti for at media rutinemessig dekker kommunestyrets møter, med mindre det er en større politisk konflikt under oppseiling.

Å være synlig som politiker og som kommunestyre er på mange måter en del av det politiske lederskapet. Det er ikke nok å lage gode politiske

løsninger som bringer lokalsamfunnet fremover. Innbyggerne skal også høre om de nye løsningene og den retningen politikerne ønsker å ta lokalsamfunnet i. Synlighet er dessuten også viktig for at innbyggerne skal kunne holde politikerne ansvarlige for politikken de fører.

For de fleste politikere er det en selvfølge å søke synlighet gjennom lokale medier. Men mange politikere opplever en motsetning mellom den politiske lederskapslogikken og den logikken som styrer mediene. Mens det politiske lederskapet forutsetter et langt tidsperspektiv med søkelys på konkrete problemstillinger, komplekse sammenhenger og forsøk på å skape bred enighet, så retter de lokale mediene som regel oppmerksomheten mot kortsiktig handling, personspørsmål, forenklete budskap og personorienterte konflikter. Noen politikere føler at media først og fremst rapporterer om politikere som treffer raske beslutninger, som taler i store overskrifter, og som er fiendtlig innstilt overfor sine motstandere. Mange bruker derfor i økende grad sosiale medier til å forsøke å sette sin egen dagsorden utenom massemediene. Men sosiale medier kan være utfordrende med hensyn til å formidle et nyansert budskap som rekker ut over en krets av likesinnede. De bidrar heller ikke nødvendigvis til å synliggjøre politikernes lederskap som sådan.

Samspillet med media er komplisert, og trolig ligger det et stort potensial i større gjensidig forståelse mellom politikere og journalister. Politikerne trenger å forstå at de ikke kan sitte og vente på å bli «oppdaget» av journalistene – de må selv gjøre seg gjeldende. De folkevalgte trenger derfor å forstå medias og journalisters arbeidsmåte. Samtidig trenger journalister og media å ta inn over seg at politisk lederskap er komplisert, langtrukket og noen ganger ganske kjedelig. Her kunne man tenke seg at politikerne i fellesskap – og gjerne basert på innspill fra journalister og andre medieaktører – diskuterte og utviklet en strategi som kunne sikre et mer positivt samspill med media.