

## **EVALUERING av valgkampen 2017**

### **Til parlamentarisk ledelse**

#### **Fra rådgiverklubben**

*Det var noe grunnleggende galt i møterom Brundtland. Jeg tror «fremmedgjort» er ordet som dekker følelsen. Jeg tror vi var flere som følte på en mangel på energi og entusiasme, manglende eierskap til arbeidsoppgavene, en fryktbasert og utydelig ledelse og fravær av den samholds- og fellesskapsfølelsen som pleier å prege oss i valgkamper.*

Rådgiver i AP

Denne evalueringen kommer som en følge av at mange – det store flertallet – av rådgiverne opplevde at valgkampparbeidet avdekket en total mangel på tillit til rådgiverne og manglende respekt for rådgiverne fra valgkampledelsens side. Det gjelder selvfølgelig ikke alle, flere rådgivere var ute i fylkene, flere jobbet i grupper som fungerte godt. Det er likevel svært alvorlig når voksne mennesker daglig må gå «å gråte på do» i tjeneste for et parti de har et sterkt forhold til.

Evalueringen har som hensikt å kanalisere hvordan de ansatte opplevde valgkampen, og det daglige arbeidet i Stortinget før valgkampen. Først og fremst med tanke på at det skal skje endringer slik at man kan begynne på ny frisk med ny stortingsgruppe.

For at det skal kunne skje må tilliten gjenoprettes. Tilbakemeldingen på evalueringen og konkret oppfølging må skje raskt slik at arbeidsgleden kommer tilbake før ny gruppe starter sitt arbeid.

Ledelsen må også sette en stopper for beskyldninger om at vi er anonyme kilder som forsøker å påvirke prosesser i partiorganer. Dette bidrar til forakt for rådgivere og stempler ansatte som en gruppe man ikke kan stole på. Det er urimelig og uriktig overfor en gruppe som gjennom en valgkamp med vanskelige arbeidsforhold har opptrådt lojalt, og som ikke kan ta til motmæle mot usaklige beskyldninger fra en tillitsvalgt i høy stilling utenfor Stortinget.

#### **Utgangspunktet**

Å være rådgiver i Arbeiderpartiets stortingsgruppe er krevende, interessant og morsomt. Rådgiverne er forskjellige og har ulik bakgrunn. Utdanning, fagkompetanse, politisk erfaring, organisasjonserfaring er av ulik lengde og med store variasjoner mens grunnleggende tro på arbeiderpartiets politikk, lojalitet til partiet, viljen til å arbeide for saken er felles. En annen fellesnevner er at vi har fått jobb i stortingsgruppa i sterk konkurranse med andre.

Det påhviler en leder av en slik sammensatt gruppe som alltid vil være ekstremt lojale, arbeidsomme inntil det usunne og villige til å ofre langt utover hva som er vanlig for arbeidstakere flest, et stort ansvar.

Valgkampen opplevdes som en ekstrem variant av hva de fleste har hatt en ulmende følelse av over tid i sin arbeidshverdag – mangel på tillit og mangel på respekt. *I stedet for ledelse med*

*oppmerksomhet på ansvaret ble rådgivernes innebygde vilje til å yte ekstra utnyttet, i noen tilfeller til det ekstreme, som en formulerer det.*

### **Valgkamp på mediesentralen**

Gjennom bruken av frasen « når vi vinner valget» i hvert fall det siste året før valget, festet det seg et inntrykk av at det selvfølgelig ville skje. Det ble også tidlig skapt store forventninger om at denne valgkampen var bedre planlagt og organisert enn noen gang før. Det var flere gjennomganger på store møter, hvor man var plassert i nøye oppsatte fargekodete inndelinger, det var gjennomgang av gul og grønn sektor, det var svært mange underinndelinger. Mange av «boksene» og roller skulle på «gå på tvers».

Da valgkampen startet var det likevel uklart hva oppgavene var og lederlinjene mellom valgkampledelsen og ledelse av valgkampsentralen. Noen oppfattet at det skulle snakkes med hver enkelt om oppgaver. Det skjedde ikke. En overordnet strategi for arbeidet eller oppgaver ble aldri utalt. Mye gikk greit nok fordi mange jobbet på ren rutine fra tidligere valgkamper.

Selv om alle var plassert i «bokser» under mediesentralen, så ble det ved valgkampens begynnelse formidlet at fagrådgiverne skulle jobbe på kryss og tvers med både medieutspill, fakta og utredning og saker. Heller ikke det skjedde.

Den ansatte valgkamplederen ble usynlig, den politiske valgte lederen desto synligere. Det preget arbeidet i valgkampsentralen. Han var vanskelig å forholde seg til. Faglige råd ble ignorert, faglige innvendinger var uønsket, bestillinger gikk til flere rådgivere samtidig uten at de visste om hverandre, det ble forventet at rådgivere skulle jobbe døgnet rundt, syv dager i uka.

I sjiktet under den politiske ledelsen hersket kaos i betydningen, det var mange sjefer uten at det var klart hvem som var sjef for hva. Det ble gitt bestillinger om det samme fra ulike hold, informasjonsflyten var dårlig og de ansatte som faktisk var der for å utføre arbeidet ble utslitte, demotiverte og dårlig behandlet. Deres faglige råd ble ikke hørt eller de ble overkjørt.

Arbeidet på mediesentralen «ble styrt at en rekke sjefer med sine foretrukne rådgivere.» De som kjente sakene og som var fullt ut kompetente til å selge sakene til media – og utpekt til å gjøre den jobben ble overstyrt. Flere peker på at heller ikke fagrådgivere eller fraksjoner nødvendigvis ble trukket inn i arbeidet. Det virker mer eller mindre tilfeldig hvem som får det avgjørende ordet. Og det avstedkommer stor frustrasjon hos dem som faktisk sitter med fagkunnskapen.

### **Ledelse av valgkampen.**

Det som går igjen i tilbakemeldingene fra klubbens medlemmer er at det var vanskelig å vite hvem man skulle forholde seg til eller hvem som egentlig bestemte hva. Ledergruppen var ikke nødvendigvis enig seg i mellom og kunne endre/stoppe hverandres bestillinger. Dette førte til direkte forsinkelser og gjorde medieoppslagene mindre enn de kunne vært. Det ble for eksempel i et tilfelle drøftet i over to uker hvorvidt vi skulle ta ut landsmøtevedtatt politikk som partilederen eksplisitt hadde bedt om at ble synliggjort.

Det pekes på et konstant problem med å få avklaringer, dels fordi man ikke fikk kontakt eller respons, eller fordi man konsekvent ble sendt videre til neste sjef eller rådgiver for ledelsen. Sjefene som faktisk var til stede hadde enten ikke fullmakt til å ta beslutninger eller hadde ikke fått tilstrekkelig

informasjon til å ta noen beslutning. Mangelen på avklaringen førte til at mange saker rant ut i sanden fordi de ble uaktuelle eller fordi regjeringen kom oss i forkjøpet mens vi somlet.

Det har blitt avkrevet at utspill – ned til hver minste kommentar – skulle kontrollsjekkes og endres og godkjennes før innsalget kunne gjøres. Og det selv om utgangspunktet for utspillet var hentet direkte fra programmet eller alternativt budsjett.

Store og arbeidskrevende bestillinger ble satt i gang til tross for klare og uttalte motforestillinger fra rådgiverne. Likeledes ble rådgivere bedt om å hente inn synspunkter fra eksperter og forskere som allerede hadde gitt oss innspill i programarbeidet. Det ble også bedt om at rådgiverne skulle finne tall som ikke eksisterte. Opplevelsen av veldig uklare beslutningslinjer, utydelige beskjeder og en holdning som dreier seg om å «få det til å funke» selv om vi ikke har tallene til å backe det opp, deles av mange.

Mediesentralen var i utgangspunktet satt opp på en måte som la til rette for at rådgiverne skulle drive fram egne saker. Men oppsettet ble raskt lagt bort til fordel for en modell der bestillingene kom ovenfra og la beslag på store deler av kapasiteten.

*Mangelen på en operativ ledelse er et problem som forsterket seg i valgkampen, med en nestleder som kom inn med veldig detaljerte bestillinger, uten å ha muligheten til å være nok til stede til å faktisk drive operativ ledelse. Dette får dårlige utslag: Det passiviserer organisasjonen. Kunnskapsrike folk blir satt til å levere på bestilling fremfor å tenke sjæl. Vi driver dag-til-dag håndtering, ikke smart strategisk arbeid, som en uttrykker det.*

Det er gjennomgående kritikk av ledelsen av valgkampen. Kommandolinjer som er uklare, for lite styring kombinert med detaljstyring og uklarhet om hvem som fatter beslutninger.

*Som en av rådgiverne sier det: Mediesentralen var et absurd skue til tider. Det var for all del samarbeid, samtaler, diskusjoner og avgjørelser. Problemet var at du aldri visst hvem som tok beslutningen, når den ble tatt, hvilke frister som skulle overholdes osv. En sak kunne dø og gjenoppstå tre fire ganger før marsjorde ble gitt. Pakker ble laget og plukket fra hverandre. Alt dette kan jeg leve med. Jeg lever også godt med å gi mine innspill, og at de ikke nødvendigvis blir tatt til følge, men jeg lever lite godt med det arbeidsklima som til slutt ble resultatet. Aldri før har jeg møtt så mange i gangen som helt fritt forteller at de gråter jevnlig på jobb.*

## **Manglende respekt og tillit**

Innspill fra rådgiver:

*Og jeg vil også understreke at vi aldri må gå i den fella å tenke at «vi må tåle litt i valgkamp». Det er så underforstått at det gjør vi faktisk. Det har vi gjort alle de foregående valgkampene, og det fortsetter vi å gjøre. Det er (innenfor rimelighetens grenser) en unntakstilstand. De som reagerte denne gangen, er mer enn sterke nok til å takle det presset. Men denne valgkampen var åpenbart noe utenom det vanlige.*

Fra klubbens medlemmer er det en gjennomgående opplevelse av en ledelse som dels ikke ser, hører eller tar rådgiverne på alvor. Kort sagt, behandler sine medarbeidere dårlig. Det er knyttet til reaksjoner på for eksempel bestillinger som ikke lar seg levere fordi tallene som etterspørres ikke finnes, hvor ledelsen opptrer til dels truende, eller «fryktbasert ledelse» som flere kaller det.

Og det oppleves også som svært frustrerende eller kanskje nærmest skremmende at det ikke er noen å gå til når problemer oppstår. Vår ledelse er ikke der når vi trenger en til å stå opp mot politisk valgte i valgkampløp. Eller som en sier det: «Hvem skal du gå til når det er ledelsen som er de jævlige»

Det er en svært alvorlig fortelling om et ekstremt dårlig arbeidsmiljø som avdekkes gjennom denne gjennomgangen av valgkamparbeidet. Det finnes selvfølgelig unntak, dels fordi noen har sittet i mer velfungerende grupper, dels fordi deler av ledelsen ikke har oppført seg klanderverdig. Men også de som ikke selv mener seg utsatt for fryktbasert ledelse eller mangelfull respekt har sett andre blitt utsatt for det og mener det er et alvorlig problem som må tas tak i.

På mediesentralen var det gjennomgående slik at den som blir fremhevet som ikke vanskelig, men tvert imot en god leder er Siri Hytten. I tillegg har mye arbeid uten mål og mening, manglende respekt og fryktbasert ledelse i større grad rammet kvinner enn menn.

### **Ledelsen av rådgivergruppa**

Samtlige rådgivere har pekt på at valgkampen var en ekstremutgave av det daglige arbeidet i stortingsgruppa. Mange sier at de er ferdige med valgkampen, men vil ha en evaluering fordi det er viktig å ta tak i de problemene som gjenspeiler organiseringen av vårt daglige arbeide i gruppa.

Tydligst er oppfatningen om mangelen på ledelse av sekretariatet. Det handler om mangelen på avklaringer, respons og konsekvente beskjeder. Men kanskje mest om å ha sjefer som er tilstede også for oss som rådgivere for at hele gruppa og partiet skal jobbe best mulig med politikk. Det må være en mulighet for å søke råd, veiledning eller si fra om at vi er bekymret over hvordan vi bruker tida vår – og politikernes, slik at ikke arbeidet i fraksjonene og vår jobb som rådgivere eksisterer i et vakuum avkoblet det felles prosjektet vi burde hatt.

Et minimum må være å gi tilbakemelding på det som leveres, om det er bra – og hva som gjør det bra, eller om det er dårlig – og hva som burde vært annerledes.

Vi trenger en ledelse for de ansatte som lytter og spiller på lag med oss. De ansatte er en ressurs gruppa ikke kan klare seg uten og har de samme behov som på andre arbeidsplasser; bistand fra ledelse ved behov når det oppstår situasjoner med konflikter eller vanskeligheter.

Eller om en formulerer det: *Vi har en ledelse som ikke virker. Den ser kun oppover, aldri til siden, ned eller fremover sammen med de ansatte (og til tider innsatte).*

Sekretariatsledelsen må fungere som ledelse for sekretariatet og ikke primært som en del av apparatet rundt Jonas. Det vil si at det er noen som svarer på henvendelser fra oss hvis vi har spørsmål, som peker retning og bistår med å prioritere når vi ber om det. Da vil det gode

arbeidet som legges ned av fagrådgiverne bli mer synlig for ledelsen, og det vil automatisk føre til mer tillit begge veier. Fraksjonslederne bør aller helst velges med tanke på at de skal være gode ledere – og om ikke det er del av vurderingsgrunnlaget, bør det i det minste stilles klare krav til deres håndtering av lederansvaret underveis.

På samme måte må lederen av informasjonsarbeidet bistå *alle* fraksjoner for at Ap skal kunne formidle sin politikk og argumentere for den best mulig utad. Samtidig må informasjonslederen ha respekt for fagkunnskap og fraksjonenes egne vurderinger. De politiske talspersonene er våre viktigste talerør, særlig i opposisjon. De må kunne forvente veiledning og bistand i dette arbeidet på et overordnet strategisk, kommunikasjonsfaglig nivå. Hvis arbeidet med presse og kommunikasjon for partiledelsen er for ressurskrevende for også å kunne bistå gruppa generelt bedre enn i dag, bør kanskje disse oppgavene vurderes å skilles.

Et alvorlig punkt er det som oppfattes som sekretariatsledelsens manglende evne og vilje til å ta kritikk og at det er mer om å gjøre å stilne kritiske røster enn å ta dem på alvor.

Ledelsen oppfattes som en ovenfra og ned ledelse og at det viser en manglende tiltro til medarbeiderne både hva kommer til evner og intensjoner. Det er dessuten som påpekt også i valgkamparbeidet en lei tendens til å fatte beslutninger bak lukkede dører.

### Læringspunkter

- Valgkamp må ledes på en strukturert måte av folk med erfaring fra nasjonal valgkamp.  
Kampanjer og planer som burde og kunne være forberedt langt tidligere, ble bestilt og planlagt nærmest samtidig som de skulle lanseres.
  - Det bør bli mindre topptungt og mer smidig
  - Langt færre personer bør ha et ledelsesforhold til bestiller- og utføreroppgaver.
  - VK-ledelse må ha tillit til at politiske fagrådgivere kjenner fagfeltet sitt. Ting blir ikke nødvendigvis bedre av at hele «team Jonas» og resten av valgkampløpet har en hånd på rattet. Det gir ikke god ressursutnyttelse for medieinnsalg eller innhold å detaljsjekke pakker som blir sendt frem og tilbake for nye gjennomganger.
- 
- Det må skje endringer slik at vi gjenoppretter tillit.
  - Det må gis et tydelig svar på hva vår ledelse faktisk skal være.
  - De må settes i gang en arbeidsmiljøundersøkelse så raskt som mulig.