



# 2 DET GRØNNE HJULET

*Målretta arbeid i  
fylkesstyret*



**Senterpartiskolen**  
Senterpartiets studieforbund

# Det grønne hjulet 2

- ledelse av fylkeslag i Senterpartiet

**Studiehefte  
2020/2021**

[www.Senterpartiskolen.no](http://www.Senterpartiskolen.no)

© Senterpartiets Studieforbund 2013/2021

Tekst: Kristin Madsen

Foto: PXHere (der ikke annet er oppgitt)

Forside, formgivning: Torbjørn Bergwitz Lauen



# Innhold

	<b>Side</b>
<b>Før vi begynner</b>	<b>4</b>
<b>Del 1</b>	
<b>Fylkestyrets ansvar og oppgaver</b>	<b>5</b>
Senterpartiets verdigrunnlag	8
Korona og smittevern	9
Refleksjon	9
Nyttige lenker	9
<b>Del 2</b>	
<b>Ledelse</b>	<b>10</b>
Fylkestyret som ledergruppe og arbeidsleder	10
Politikk, organisasjon og etikk	10
Refleksjon	13
Roller og arbeidsledelse	13
Splitt og hersk? Om makt og hersketeknikker	14
Hvordan kan vi forebygge og håndtere konflikter?	16
Refleksjon	17
Nyttige lenker	17
<b>Del 3</b>	
<b>Utfordringer og veivalg for fylkestyret</b>	<b>18</b>
Det grønne hjulet: tips til hvordan metodikken kan brukes	20
Refleksjon	23
Nyttige lenker	23
<b>Tillegg</b>	<b>24</b>
Senterpartiets etiske retningslinjer	

# Før vi begynner

## Om studieheftet og kursopplegget

Dette heftet handler om fylkesstyrets ansvar for

- Senterpartiets politiske og organisatoriske arbeid i hele fylket
- ledelse av tillitsvalgte og ansatte
- at jobben i fylkesstyret blir gjort på best mulig måte

Det er lagt spørsmål og refleksjoner, som et utgangspunkt for diskusjoner underveis i heftet. Det grønne hjulet trinn 2 er et videregående kurs. Basiskunnskap om bruk av digitale verktøy, vedtekter for lokallag, organisasjonshåndbok finnes i Det grønne hjulet 1, se [www.senterpartiskolen.no](http://www.senterpartiskolen.no) Kursleder/prosesseder kan hentes inn til hele eller deler av opplegget. Kursveiledning for fylkesstudieledere/kursledere, se [www.senterpartiskolen.no](http://www.senterpartiskolen.no)

### Tips til gjennomføring:

Kursopplegget er fleksibelt, kan gjennomføres som dagskurs, eller ved å legge inn kurstema i forkant av styremøter i forbindelse med andre samlinger. For å få opplæringstilskudd må kurset vare minimum fire timer, og ha fire deltakere som er med minst 75% av tiden. Inntil 50 % kurset kan gjennomføres elektronisk, pr. Teams, telefon eller lignende. **NB:** Pga. Korona-situasjonen er det gjort unntak i forskriften slik at kurs kan gjennomføres fullt ut elektronisk/ digitalt ut 2021. Studieopplegget er fleksibelt, men for godkjenning og rett til opplæringstilskudd kreves det **minimum fire hele klokketimer til sammen**, inkludert pauser. (Hvis dere f.eks. begynner kl 18 og slutter kl 21 regnes dette som tre studietimer, selv om dere har en innlagt kaffepause underveis.) Det er dessuten krav til minst fire deltagere, som er til stede minst 75% av tiden.

Se også:

- Generell informasjon om studiearbeid: [www.senterpartiskolen.no](http://www.senterpartiskolen.no)
- Håndbok for studieledere: [www.senterpartiskolen.no/Håndbok for studieledere](http://www.senterpartiskolen.no/Håndbok%20for%20studieledere)
- Fagstoff om voksenopplæring, Voksenopplæringsforbundet: [www.vofo.no](http://www.vofo.no)

**NB: Opplæringstilskudd utbetales per godkjent studietime, uavhengig av antall deltagere.**

### Viktig om frammøteliste:

Kursleder har ansvaret for å opplyse alle deltagere om at de blir ført opp på frammøteliste for kurs/opplæringstiltak, slik at deltagerne kan gi sitt samtykke. For kurs og studietiltak som mottar opplæringstilskudd i henhold til Lov om voksenopplæring er kursarrangør pålagt å føre frammøteliste som viser møtedatoer, varighet, deltagerens navn, fødselsår, kjønn og postnummer. Frammøtelistene skal oppbevares i minst fem år. (Jfr. [Lov om voksenopplæring, forskriftens § 9.](#)) Senterpartiets Studieforbund behandler og oppbevarer frammøtelistene i henhold til [Lov om behandling av personopplysninger](#). Se også: [www.senterpartiskolen.no](http://www.senterpartiskolen.no) og vår [Håndbok for studieledere](#).

### Slik gjør vi det:

- **Meld inn kurset/studiearbeidet i [Kursportalen](#) eller [på nettsidene våre](#).**
- **Ta en titt på godkjent [studieplan](#) før dere begynner.**
- **Kurset/studiearbeidet må ha en varighet på minimum fire timer, hvor fire deltakere er til stede i minst 75% av tiden.** En studietime defineres som én klokkeperiode, inkludert pause.  
NB: halve klokkeperioder blir strøket.
- **Rapportering/søk om tilskudd:** Kurs som oppfyller kravene har rett til opplæringstilskudd. Søknad og rapportering skal skje via [Kursportalen](#). Frammøteliste kan eventuelt sendes i brev til: Senterpartiets Studieforbund, Akersgata 51 0180 OSLO. **NB:** Frammøteliste **skal ikke** sendes i e-post eller SMS. Frammøtelister som sendes i e-post eller SMS blir avvist automatisk, og vil ikke bli registrert.
- **Utbetaling av opplæringstilskudd** skjer kvartalsvis. Ifølge Voksenopplæringsloven skal opplæringstilskudd utbetales pr godkjent studietime, og skal IKKE ganges opp med antall deltagere.
- **Kursbevis** Alle som gjennomfører studieopplegget (dvs. er til stede på minst 75 % av antall godkjente studietimer) har krav på kursbevis. Kursbeviset kan lastes ned via Kursportalen eller bestilles fra Senterpartiskolen.

**For mer informasjon:** <https://www.senterpartiskolen.no/kurs> eller ta kontakt med Senterpartiets Studieforbund: [sps@sp.no](mailto:sps@sp.no)

### **NB: VIKTIG OM KORONA OG SMITTEVERN**

Det er umulig å si hvordan koronasituasjonen utvikler seg, og hvilke smitteverntiltak som vil være påkrevd framover. Vi skal uansett ta nødvendige hensyn og følge regler, anbefalinger og påbud. Vi må absolutt unngå at Senterpartiet sprer smitte på sine arrangementer. Som politisk parti er vi avhengige av tillit, og vi må derfor være ekstra påpasselige med smitteverntiltak.

**Alle må følge godt med på informasjon fra egen kommune, kommuneoverlege, Folkehelseinstituttet og Senterpartiets hovedorganisasjon.**

Voksenopplæringsforbundet har laget en smittevernveileder for kursarrangører som kan hentes her: <http://vofo.no/ressursbank/smittevernveileder/>

# Del 1

## Fylkestyrets ansvar og oppgaver

«Senterpartiet har som mål å legge vilkårene til rette for en harmonisk samfunnsutvikling. Et levende folkestyre, bygget på kristen og nasjonal grunn, er en forutsetning for folkets trivsel og landets fremgang. Individet og menneskeverdet skal være det sentrale i samfunnet og vises tillit i fellesskapet. De sosiale, kulturelle og økonomiske tiltak fra samfunnets side må ta sikte på å skape vekstvilkår og trivsel for alle uansett bosted eller yrke.» [Senterpartiets formålsparagraf](#)

Et politisk parti er en sammensatt organisasjon, med rammer som blant annet består av vedtekter, retningslinjer, årsmøtevedtak og partiprogram. I Senterpartiet bygger vi samfunnet nedenfra, med frie selvstendige mennesker som tar ansvar for seg selv og fellesskapet. I partiets verdigrunnlag ligger det store forventninger til oss som tillitsvalgte og folkevalgte. I en travel hverdag tar de politiske sakene mye plass, men det er også nødvendig å bruke tid og krefter på partiorganisasjonen. Tillitsvalgte må ha god kunnskap om organisasjon og ledelse for å kunne utøve klokt politisk håndverk. Derfor har fylkestyret et stort og viktig ansvar, fordi det er dere som er bindeleddet mellom partiorganisasjon og politikk.

Jobben til fylkestyret er blant annet å

- lede og ha ansvar for at Senterpartiets arbeid innen fylket blir drevet så sterkt og effektivt som mulig
- ha god kontakt med partiarbeidet i alle kommuner, og om nødvendig bistå lokallagene i deres arbeid
- arrangere møter og kurs for organisasjonens tillitsvalgte og partiets representanter i kommunestyrene og andre kommunale ombud
- sørge for at årsmøtets beslutninger og hovedorganisasjonens retningslinjer og vedtak blir fulgt
- utøve arbeidsledelse, og ha et bevisst forhold til rollene som tillitsvalgt og ansatt i fylkesorganisasjonen
- forberede stortings-, fylkestings- og sametingsvalg
- iverksette forhåndsnominasjon blant medlemmene i valgdistriktet over kandidater til valglisten og ellers iaktta valglovens bestemmelser når det gjelder stortings-, fylkestings- og sametingsvalg

Både disse og andre oppgaver krever god innsikt i vedtekter, retningslinjer, program og andre styringsdokumenter. Det første et nytt fylkestyre må gjøre, er å sette seg inn i disse. Dette er spesielt viktig når det er nye tillitsvalgte i styret. Det er også viktig å gå gjennom vedtektene sammen med nye ansatte.

Vedtektene regulerer organisasjons- og styrearbeidet, og gir svar på organisatoriske spørsmål. Bruk alltid sist oppdatert versjon av vedtektene, som ligger på Senterpartiets hjemmeside: [Senterpartiets vedtekter og retningslinjer](#).

Fylkesårsmøtet har tillit til at hvert enkelt styremedlem vil gjøre en god jobb. Årsmøtet har dessuten tillit til at fylkesstyret vil samarbeide godt for å utvikle både organisasjonen og politikken. Fylkesstyret skal også koordinere, og være bindeleddet til lokallagene. Derfor er det viktig at styret avklarer roller og oppgaver seg imellom. Hva er leders oppgaver? Hva forventes av fylkesstudielederen? Hvilke avklaringer må gjøres overfor tillitsvalgte og ansatte?

Start med å gå gjennom vedtekter og retningslinjer, diskuter forventninger og oppgaver som skal løses. Hvordan vil dere som fylkesstyre fordele ansvar, roller og oppgaver, slik at alle får et bevisst forhold til styrearbeidet? Dere må også diskutere hvordan arbeidsutvalget skal fungere, og hvordan informasjonsflyten skal være mellom styre, arbeidsutvalg og ansatte. Hvordan vil dere jobbe sammen som et godt lag, og hvordan skal ressursene i fylkeslaget brukes? Hvordan skal arbeidet følges opp, og hvilke prioriteringer må gjøres ved starten av arbeidsåret?

Fylkesstyret har ansvar for å legge til rette for skoloring av både tillitsvalgte og folkevalgte. Dette arbeidet må få høy prioritet. Nye medlemmer i fylkesstyret trenger raskt å få innsyn i saker, og annen nødvendig opplæring. Det er mye å sette seg inn i, så vær derfor raus og inkluderende overfor «ferskingene» i fylkesstyret. Fylkeslaget skal være en trygg arena, hvor nye folk blir tatt godt imot. Å skape god atmosfære på møter og samlinger er derfor et av de viktigste bidragene til godt samarbeid.

Fylkesstyret skal ifølge vedtektene bidra til at Senterungdommens og Senterkvinnene gjennomfører aktiviteter i fylket. Hvis det ikke finnes fylkesorganisasjon av Senterungdommen eller Senterkvinnene (eller kvinnepolitisk utvalg) skal fylkesstyret arbeide for at dette blir etablert. Hvordan vil dere følge opp vedtektene på dette punktet, og hva tenker dere er de mest sentrale oppgavene for fylkesstyret her?

I fylker med fylkesdelslag skal det ifølge vedtektenes §7 pkt G etableres et samarbeidsstyre. Dette består av arbeidsutvalgene i fylkesdelslagene og gruppeleder i fylkestinget. Samarbeidsstyret møtes til konstituerende møte i etterkant av at fylkesdelslagene har avholdt årsmøte, og velger leder og nestleder for ett år. En av lederne for fylkesdelslagene skal være leder for samarbeidsstyret. Der samarbeidsstyrer er aktuelt, må roller og ansvar avklares. Det må dessuten legges til rette for god dialog og kommunikasjon.

Senterpartiet er i sterk vekst. Kommune- og fylkestingsvalget 2019 var partiets beste valg. Valgresultatet ga 2 300 by- og kommunestyrerepresentanter, 138 ordførere, 114 varaordførere, fire fylkesvaraordførere, tre fylkesordførere og flere fylkesråd. Senterpartiet får også flere medlemmer, og har hatt medlemsvekst seks år på rad. Ved årsskiftet 2019/2020 har Senterpartiet 22 196 medlemmer (inkl. Senterungdommen). Dette betyr at partiet har mange nye folkevalgte, tillitsvalgte og medlemmer.

Veksten i partiet stiller store krav til planmessig skoling og opplæring. Denne jobben er det bare partiorganisasjonen som kan gjøre, og det er tillitsvalgte som må ta initiativet. Fylkesstyret har ansvaret for dette arbeidet, både når det gjelder registrering av behov og oppfølging over tid. Fylkesstudielederne og Senterpartiets fylkesorganisasjon (SpS i fylket) har en nøkkelrolle i skoling og opplæring, og studiearbeid må derfor stå på saklisten til hvert styremøte.

I Senterpartiet skal vi ta godt imot nye medlemmer og tillitsvalgte, slik at alle finner seg til rette og blir trygge i verv og posisjoner. Fylkesstyret har et spesielt ansvar for at fylkesstudielederen blir trygg i sin rolle, og bidra til godt studiearbeidet i hele fylket. Et bevisst forhold til sammenhengen mellom politikk og organisasjon gjennom studiearbeid er også gode bidrag til både politisk og organisatorisk utvikling.

Senterpartiet skal være gjenkjennbart både gjennom politikk og organisasjon. Derfor er det viktig å ha stortingsprogram, alternativt budsjett og andre styringsdokumenter godt «under huden».

Senterpartiets vedtatte politikk, program, budsjett, uttalelser med mer:

[Senterpartiet.no/politikk](https://senterpartiet.no/politikk)



Illustrasjon: Senterpartiet

*Senterpartiets vekst fra 2013 – 2019. Sp hadde også medlemsvekst i 2020, og telte 22 253 medlemmer ved utgangen av året (medlemstallet inkluderer også Senterungdommen). Antall medlemmer har derfor vokst sju år på rad.*



## Senterpartiets verdigrunnlag

«Senterpartiet vil bygge samfunnet nedenfra. Vi vil arbeide for et samfunn der mennesker kan utvikle seg fritt. Samfunnskontrakten skal oppfylles av myndige mennesker som tar ansvar for eget liv, for fellesskapet og for naturen. Senterpartiets verdigrunnlag er den kristne og humanistiske kulturarven. Hvert menneske er unikt og uerstattelig, og menneskeverdet er ukrenkelig og overordnet andre verdier.» [Senterpartiets verdigrunnlag](#)

Senterpartiet har som mål å legge vilkårene til rette for en harmonisk samfunnsutvikling. Et levende folkestyre, bygget på kristen og nasjonal grunn, er en forutsetning for folkets trivsel og landets fremgang. Individet og menneskeverdet skal være det sentrale i samfunnet og vises tillit i fellesskapet. De sosiale, kulturelle og økonomiske tiltak fra samfunnets side må ta sikte på å skape vekstvilkår og trivsel for alle uansett bosted eller yrke.

Senterpartiet vil bygge samfunnet nedenfra. Vi vil arbeide for et samfunn der mennesker kan utvikle seg fritt. Samfunnskontrakten skal oppfylles av myndige mennesker som tar ansvar for eget liv, for fellesskapet og for naturen. Senterpartiets verdigrunnlag er den kristne og humanistiske kulturarven. Hvert menneske er unikt og uerstattelig, og menneskeverdet er ukrenkelig og overordnet andre verdier.



Jorden er en arv som vi forplikter å forvalte for våre etterkommere. Senterpartiet vil at Norge skal ta sin del av ansvaret for å løse miljø- og klimaproblemene. Senterpartiet vil gjøre de fornybare naturressursene, og bruk av disse i lange verdikjeder, til fundamentet for økonomien. Et levende folkestyre og gode lokalsamfunn skal gi folk trygghet, tilhørighet og identitet. Den norske samfunnskontrakten, hvor man yter etter evne og hvor fellesskapet stiller opp for den enkelte, forutsetter tillit mellom folk. Rettferdig fordeling, små forskjeller og sosial tillit henger tett sammen. Senterpartiet arbeider for et samfunn med små sosiale, geografiske og økonomiske forskjeller. Senterpartiet står for utjamning av ressurser og levekår mellom samfunnsgrupper, mellom landsdeler og mellom rike og fattige land.

Rettferdig fordeling oppnås best gjennom et levende folkestyre og desentralisering av eiendomsrett, makt, kapital og bosetting. Senterpartiet vil sikre den private eiendomsretten. Retten til eiendom er viktig for tryggheten til den enkelte og samfunnet som helhet. En sunn balanse mellom offentlig og privat eierskap har gjort Norge til et høyproduktivt land med en velfungerende velferdsstat. Senterpartiet vil forvalte denne historiske arven videre og slå ring om den norske velferdsmodellen. Senterpartiet er motstander av en uhemmet markedsliberalisme og løfter fram folkestyret og blandingsøkonomien som alternativ. Fred mellom folk og nasjoner bygger på gjensidig respekt og toleranse. Norge må arbeide for en verden der flere konflikter løses med politiske og diplomatiske midler. Senterpartiet vil styrke den nasjonale selvråderetten og mener mellomstatlig samarbeid mellom selvstendige land best ivaretar borgernes behov. Senterpartiet vil forsvare menneskerettighetene og den liberale rettsstaten.

## **Korona og smittevern**

Det er umulig å si hvordan koronasituasjonen utvikler seg, men vi må unngå at Senterpartiet sprer smitte på sine arrangementer. Som politisk parti er vi avhengige av tillit, og vi må derfor være ekstra påpasselige med smitteverntiltak. **Alle må følge godt med på informasjon fra egen kommune, kommuneoverlege, Folkehelseinstituttet og Senterpartiets hovedorganisasjon.** Se også: <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/>

### **Refleksjon 1**

Hvordan vil dere

- samarbeide i fylkestyret, og fordele arbeidsoppgaver og ansvar? (Stikkord: kommunikasjon, gjennomføring av møter og arrangementer, fordeling av oppgaver og ansvarsområder, fylkesstudie-
  - leders rolle, forholdet mellom AU/styret mm.)
- bruke styringsdokumenter som Senterpartiets Prinsipp- og handlingsprogram, alternative budsjett og Senterpartiets verdigrunnlag i arbeidet?
- at Senterpartiets verdigrunnlag skal synliggjøres gjennom fylkestyrets arbeid?
- planlegge og gjennomføre skoling av tillitsvalgte/folkevalgte i fylket og kommunene gjennom arbeidsåret?

### **Nyttige lenker**

[Senterpartiets vedtatte politikk](#)

[Senterpartiets vedtekter](#)

Diskusjonsheftet for Senterideologi

<http://www.senterpartiskolen.no/studiemateriell#studiehefter>

[Senterpartiets etiske retningslinjer](#)

[Retningslinjer for kommuneråd, kommunalpolitisk forum og fylkesråd](#)

[Senterpartiets prinsipp- og handlingsprogram 2017-2021](#)

Artikkel om motivasjon: <http://www.ledernytt.no/mysteriet-motivasjon.5168851-112529.html>

Frivillighet Norges anbefalinger for godt styresett i frivillige organisasjoner:

[http://www.frivillighetnorge.no/filestore/Dokumenter/Styredagen\\_2016/Godtstyresett.pdf](http://www.frivillighetnorge.no/filestore/Dokumenter/Styredagen_2016/Godtstyresett.pdf)

Artikkel om hvordan sosiale medier påvirker frivillige organisasjoner - Frivillig kommunikasjon i endring: <https://forskning.no/fritid-internett-samfunnskunnskap/2012/02/ny-frivillig-kommunikasjon>

## Del 2

# Fylkesstyret som ledelsesgruppe og arbeidsleder

## Ledelse

«Lederne i partiet, både tillitsvalgte, folkevalgte og ansatte, har et særlig ansvar for etisk standard og refleksjon og for å skape trygge møteplasser i partiet. For det første fordi lederne gjennom ord, handlinger og lederstil har stor innflytelse på kulturen og normene for adferd i organisasjonen. For det andre fordi lederne selv kan bli satt i situasjoner hvor valg og beslutninger krever etisk refleksjon og klokskap. For det tredje fordi det er ledernes ansvar å sørge for at hele organisasjonen er seg bevisst de etiske kravene som stilles i partiet, og at det umiddelbart blir tatt opp i organisasjonen dersom det skjer brudd på lover og regler, eller det utvikler seg en uheldig sedvane og kultur.» [Senterpartiets etiske retningslinjer](#)

Alle tillitsvalgte inngår i ledelsen av partiet, og fylkesstyret er et arbeidslag som sammen skal utøve ledelse. Skal vi utvikle godt lederskap, må vi reflektere over grunnleggende verdier som for eksempel samarbeid, respekt, tillit, anerkjennelse, åpen kommunikasjon, toleranse og inkludering. Dette er verdier som må danne grunnmuren i arbeidet, slik at vi får gjort jobben på en skikkelig måte. Nå er det ikke alltid like lett å følge slike

verdier i hverdagen. Noen ganger blir vi uenige, og av og til oppstår det konflikter. Derfor må vi ha et bevisst forhold til verdiene, slik at vi tåler meningsutvekslinger og diskusjoner uten å miste respekten for hverandre.

Ledelse i fylkeslaget skjer heller ikke i et vakuum, men henger nøye sammen med lokallagsnivået og resten av partiet. Disse sammenhengene må vi ha klart for oss, for hverken fylkeslag, lokallag eller andre nivåer i partiet og politikken eksisterer i kraft av seg selv.



## Etikk, organisasjon og politikk

Styrearbeid handler om å holde en høy etisk standard. Dette krever kontinuerlig innsats og jobbing på alle nivåer. [Senterpartiets etiske retningslinjer](#) sier følgende om lederansvaret i Senterpartiet: «Lederne i partiet, både tillitsvalgte, folkevalgte og ansatte, har et særlig ansvar for etisk standard og refleksjon og for å skape trygge møteplasser i partiet. For det første fordi lederne gjennom ord, handlinger og lederstil har stor innflytelse på kulturen og normene for adferd i organisasjonen. For det andre fordi lederne selv kan bli satt i situasjoner hvor valg og beslutninger krever etisk refleksjon og klokskap. For det tredje fordi det er ledernes ansvar å sørge for at hele organisasjonen er seg bevisst de etiske kravene som stilles i partiet, og at det umiddelbart blir tatt opp i organisasjonen dersom det skjer brudd på lover og regler, eller det utvikler seg en uheldig sedvane og kultur.»

De etiske retningslinjene er ment å være generelle rettesnor, som krever at folkevalgte, tillitsvalgte, ansatte og medlemmer tenker gjennom innhold og praktisering. Derfor må hver enkelt sette seg inn i bestemmelser og instruksjoner som til enhver tid gjelder i partiet. Alle har et personlig ansvar for å følge retningslinjene på best mulig måte. Senterpartiet aksepterer ingen form for trakassering, diskriminering eller annen utilbørlig adferd overfor personer vi forholder oss til. I Senterpartiet er det nulltoleranse for adferd som oppleves seksualisert krenkende og som ikke respekterer en annens integritet fysisk, følelsesmessig eller mentalt. De etiske retningslinjene regulerer derfor hvordan slike saker skal håndteres.

Når vi blir valgt med tillit, følger det med et stort ansvar. Ansvarer omfatter ikke bare partiprogrammet og de politiske løsningene. Dette er like mye et ansvar for å respektere organisasjon, medmennesker og spille hverandre gode. De etiske retningslinjene beskriver den *organisasjonskulturen* vi ønsker å ha i Senterpartiet. Organisasjonskultur uttrykkes gjennom handlinger og måten vi oppfører oss på, og reflekterer de verdiene vi står for. Tillitsvalgte og folkevalgte er Senterpartiets ansikt utad. Det er her organisasjonskulturen blir mest synlig: hvordan vi snakker om Senterpartiet og behandler hverandre - og hvordan vi praktiserer vedtekter, retningslinjer og verdigrunnlag.

Verdier og normer uttrykkes gjennom måten vi kommuniserer på, og gjennom vår adferd. Det hjelper lite å snakke pent om alle de gode verdiene vi har i Senterpartiet, hvis vi samtidig utviser adferd som er i strid med verdigrunnlaget. En ting er hva vi sier, og en annen ting er hva vi synliggjør gjennom det vi gjør. Vær bevisst egen adferd, spesielt i diskusjoner og i det offentlige ordskiftet. Vi skal selvsagt kunne spissformulere, være tydelige og fremme kritikk, men det skal gjøres slik at vi ikke kommer i konflikt med partiets verdigrunnlag. Gå gjerne inn i en frisk diskusjon, men husk alltid å skille mellom sak og person.

*Allmenngyldige etiske verdier og normer som åpenhet, sannferdighet, ærlighet, pålitelighet, lojalitet, og at man skal behandle andre slik man selv ønsker å bli behandlet, ligger til grunn for vårt arbeid. Politisk arbeid er basert på gjensidig tillit mellom velger og folkevalgte. Partiets representanter skal opptre slik at det aldri kan være tvil om at de både som tillitsvalgte, folkevalgte og ansatte etterstreber å leve opp til, og praktiserer, en høy etisk standard og utføre sine oppgaver med høy grad av integritet. Senterpartiets etiske retningslinjer, sist oppdatert av Sp landsstyre april 2018.*

*«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger»  
Henning Bang, organisasjonspsykolog (2013).*

I all kommunikasjon ligger det store muligheter for forståelse, men også misforståelser, uklarheter og dobbeltkommunikasjon. Når vi snakker sammen bruker vi kroppsspråket, som er individuelt og unikt. Når vi kommuniserer muntlig kan vi utdype, forklare og svare opp misforståelser direkte. Ved skriftlig kommunikasjon er dette vanskeligere, fordi både kroppsspråket og den muntlige forklaringsmuligheten blir forsvinner.

Mye av kommunikasjonen foregår i sosiale medier som Facebook og Instagram. Dette er gode kanaler for å nå ut til folk, men disse mediene har også ulemper. Det er viktig å ha god forståelse for hvordan sosiale medier bør brukes – og hvordan vi *ikke* skal bruke dem. Sosiale medier er dessuten offentlige, og kommunikasjonen i slike medier er aldri privat. Dette gjelder også for lukkede grupper på Facebook. Alt som skrives og postes i sosiale medier må være slik at vi tåler å bli konfrontert med dette i ettertid. Fylkesstyret må drøfte bruken av sosiale medier, og ha en bevisst holdning til hvordan disse mediene skal brukes. Det er verdt å merke seg hva [Senterpartiets etiske retningslinjer](#) sier: «*Sosiale medier er først og fremst en mulighet, men uvettig bruk kan føre til stor negativ oppmerksomhet, både for den enkelte og for partiet. Tillitsvalgte, folkevalgte og ansatte skal ha partiets beste for øye også når de henvender seg via sosiale medier. Man bør tilstrebe samme aktsomhet i omtale av personer og politikk gjennom sosiale medier som man ville gjort ansikt til ansikt eller i et debattinnlegg i aviser.*»

I fylkesstyret skal vi ha stor takhøyde og rom for åpne diskusjoner, meningsbrytninger og nye ideer. Det er allikevel en forutsetning at vi respekterer hverandre og de demokratiske vedtak som blir fattet – også om vi er uenige. Vi må tåle å være raus og romslige i måten vi møter andre mennesker på. Verdiene som Senterpartiet står for, skal avspeiles i partikulturen vår. Glem aldri at organisasjoner består av mennesker, og at det er vi som til sammen utgjør Senterpartiet.

*«Jeg bruker «kaffekoppstrategien». Jeg møter folk over en kopp kaffe, lytter og får ideer. Jeg er mer opptatt av å møte folk og diskutere med dem direkte enn å være på sosiale medier.» sier [Trygve Slagsvold Vedum i et intervju til ITromsø 20, juli 2017](#)*

Kaffekoppstrategien kan med fordel også brukes internt i fylkesstyret, for å styrke og utvikle partikultur, samarbeid og ideer!



## Refleksjon 2

Hva tenker dere om *ledelse i fylkeslaget*? Ta utgangspunkt i spørsmålene under. Skriv gjerne ned stikkord underveis.

- Hvordan vil dere
  - fremme en kultur for god ledelse, lederskap, samarbeid og fellesskap i fylkeslaget, i tråd med Senterpartiets etiske retningslinjer?
  - jobbe med etisk standard og etiske spørsmål, både i det organisatoriske og politiske arbeidet?
- Hvilke føringer legger de etiske retningslinjene for gjennomføring av fylkesårsmøtet, og andre arrangementer?
- Hvilken rolle skal fylkesstyret ha i oppfølgingen av lokallagene, og hvordan vil dere samarbeide med lokale tillitsvalgte og folkevalgte i Senterpartiet?

## Roller og arbeidsledelse

Fylkesstyret innstiller overfor hovedorganisasjonen ved ansettelse av fylkessekretær. Ansettelse og fastsettelse av arbeidsinstruks og lønns- og arbeidsvilkår foretas av sentralstyret innenfor rammen av gjeldende avtaleverk ([Senterpartiets vedtekter, §7.E.e.](#)) Senterpartiets hovedorganisasjon er arbeidsgiver for fylkessekretær, mens fylkesleder er arbeidsleder.

Det er viktig å gjøre rolleavklaringer, og være bevisst på forskjellene mellom å være tillitsvalgt og ansatt. Det er dessuten viktig å forstå forskjellen mellom arbeidslederansvar og arbeidsgiveransvar. Å være en god arbeidsleder handler i første rekke om å være tydelig, sette gode rammer for arbeidet, motivere og gi konstruktive tilbakemeldinger. Det er også viktig å ha et blick på arbeidsmiljøet, slik at ansatte kan trives og utvikle seg i sitt daglige arbeid. Fylkeskontorene er ofte enmannsbetjente, uten et sosialt arbeidsmiljø fordi kollegene befinner seg fysisk langt unna. Dette kan være utfordrende for den som er ny fylkessekretær.

Selv om kolleger kan kontaktes på telefon og e-post, må spesielt fylkesleder etablere god kontakt og «holde litt» i den som er ny. Det er viktig at det etableres god kontakt mellom fylkesstyre og fylkessekretær, som skal ha mye kontakt med hverandre. Det bør derfor settes av tid til å bli kjent med hverandre, både ved nyansettelser og når et nytt styre skal starte sitt arbeid. Når et nytt fylkesstyre skal starte sitt arbeid, gå gjennom rutiner og avklaringer med fylkessekretæren.

Gjør noen avklaringer om hvordan arbeidsoppgaver skal fordeles og gjennomføres. Dette kan for eksempel være drift og oppfølging av sosiale medier i fylkeslaget, planlegging og organisering av fylkesstyremøtene, samt hvilke kanaler fylkesstyret skal bruke til intern kommunikasjon. Diskuter hvordan dere vil arbeide sammen, hvilke rutiner som er etablert eller som bør etableres, hvordan fylkesstyremøtene skal gjennomføres, hvordan saker skal følges opp, og hvem som skal gjøre hva. Lag en rutinebeskrivelse, slik at alle er klar over hvem som har ansvar for hvilke oppgaver.

Kommunikasjon er et nøkkelord. Dårlig eller manglende kommunikasjon fører til frustrasjon, og til at det blir vanskelig for ansatte å gjøre jobben sin. Snakk sammen, og bli enige om hvordan kommunikasjon og informasjonsflyt skal være mellom fylkesstyre, arbeidsutvalg og fylkessekretær. I "[Guide til god ledelse](#)" (KS) heter det at «*God ledelse handler om å vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeidere. I tillegg er det viktig å bygge en kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet.*» Disse prinsippene er også gyldige for god arbeidsledelse.

## Splitt og hersk? Om makt og hersketeknikker

«*Fra latin: divide et impera. Splitt og hersk, politisk prinsipp som går ut på å gjøre sine motstandere innbyrdes uenige for lettere å kunne overvinne dem enkeltvis. Begrepet knyttes særlig til politikken i Romerriket, men har også vært brukt bl.a. om Filip av Makedonia, Ludvig 11 av Frankrike og Nicolò Machiavelli.*» (Kilde: Store norske leksikon [http://snl.no/splitt\\_og\\_hersk](http://snl.no/splitt_og_hersk))

Som politikere og tillitsvalgte i et politisk parti forvalter vi makt gjennom tillit fra både velgere og medlemmer. Dette krever ydmykhet og klokskap, og at fylkesstyret alltid gjør sitt aller beste for å ha en ærlig, åpen kommunikasjon og gjennomsiktig kommunikasjon. Vi skal være bevisste på hva som er makt, hvordan vi utøver makt og hvordan dette virker inn på andre. Det ligger mye makt i språk og retorikk, og i måten vi snakker til og behandler hverandre på. Vær også bevisst de maktstrukturene som oppstår, og husk at «usunn» maktstrukturer kan være skadelige enten de oppstår i politikken eller i organisasjonen. [Senterpartiets etiske retningslinjer](#) minner oss om at mange ser opp til, og har stor respekt for mennesker med makt. Vær derfor særlig bevisst på at det kan være en ubalanse i maktforholdet i vår omgang med andre. Ledere har et ekstra ansvar på fylkesårsmøter, samlinger og arrangementer der ungdommer er til stede. Husk alltid på at tillitsvalgte og folkevalgt er forbilder, og skal være gode rollemodeller.



Foto:PXHere

Vi skal også ha bevissthet rundt hvordan enkeltpersoner kan bruke/misbruke makt, for eksempel gjennom hersketeknikker. Tidligere professor i sosialpsykologi Berit Ås har beskrevet fem hersketeknikker (Årbog for kvinderet (4):55-88. ) Ifølge Ås brukes hersketeknikkene i første rekke av menn overfor kvinner, men teknikkene brukes også av menn overfor andre menn, og av kvinner – overfor både menn og andre kvinner. De som bevisst benytter seg av hersketeknikker forsøker å gjøre motparten usikker, redd eller latterliggjort, slik at de selv vinner en diskusjon eller får gjennomslag for egne krav og meninger.

Hersketeknikker handler om manipulasjon, og er et kraftig virkemiddel for å «sette ut» andre. Ved å overkjøre og nedvurdere andre mennesker svekkes også deres selvrespekt og selvtillit. Mange vil nok kjenne igjen hersketeknikkene fra ulike situasjoner.

#### 1. *Usynliggjøring*

Alle mennesker har et grunnleggende behov for å bli sett og bekreftet. Derfor er usynliggjøring en meget sterk form for hersketeknikk. Det kan handle om forbigåelse, at en blir overkjørt, ikke slipper til i debatter, ikke blir lyttet til eller tatt på alvor.

#### 2. *Latterliggjøring*

Dette kan være nedsettende kommentarer eller karakteristikk som har til hensikt å sette ut motparten ved at han eller hun blir sint, såret eller tier stille. Dette skjer gjennom manipulasjon, og ved at en forsøker å ta fra motparten respekt. Stadige avbrytelser og kroppsspråk kan også virke latterliggjørende, ved den som snakker ikke blir tatt på alvor.

#### 3. *Tilbakeholdelse av informasjon*

Tilbakeholdelse av informasjon skjer når noen bevisst holder unna opplysninger, og bevisst bruker dette som et maktmiddel. Eksempelet kan være at informasjon foran et møte blir tilbakeholdt for noen av deltagerne. Disse vil bli da sittende som «spørsmålstejn» dersom de andre begynner å diskutere denne informasjonen seg imellom med største selvfølgelighet.

#### 4. *Fordømmelse uansett hva du gjør*

Dette kan være en måte å henge ut personer eller grupper på, slik at ingenting av det de prøver å gjøre blir «riktig»: «*Damn if you do, and damn if you don't.*» Dette er «dobbeltraffing» fordi det er det samme hva vi gjør og hvordan vi reagerer – fordømmelsen skjer ved at «alt» bevisst tolkes i verste mening.

#### 5. *Påføring av skyld og skam*

Påføring av skyld og skam skjer på flere måter. Det kan være ydmykelser, ærekrenking og blottstilling, og at en får høre at en ikke er dyktig nok, eller ansvarlig nok. Påføring av skyld og skam får en til å føle seg «dum», «liten» og «skyldig».

Det finnes flere hersketeknikker enn disse fem. [Camilla Ländin](#) har skrevet en bok om sju nye hersketeknikker. Ländin mener at hersketeknikkene kan avsløres på konstruktiv måte. Det gjelder å ikke bli provosert, men heller si fra tydelig og på en saklig måte hvis en blir utsatt for slike teknikker.



## Hvordan kan vi forebygge og håndtere konflikter?

Forebygging av og håndtering av konflikter er en viktig del av lederansvaret. Konflikter oppstår ikke sjelden på grunn av mangel på kommunikasjon, eller dårlig informasjon. Derfor er god dialog, åpen kommunikasjon og bevisst informasjonsarbeid en viktig strategi for å forebygge og håndtere konflikter. Dette gjelder spesielt når vi behandler kontroversielle saker, eller arbeider med politiske og organisatoriske prosesser.

«Vonde» konflikter er noe annet enn friske meningsutvekslinger eller saklig uenighet. Argumenter og motargumenter i en åpen diskusjon, er nødvendige bidrag til utvikling. Vi skal diskutere fritt, bryte meninger, løfte fram ideer og forslag og prøve ut disse i diskusjoner. I en demokratisk organisasjon diskuterer vi uenigheter før vi fatter vedtak, og alle får fremme sitt syn. Vi trenger ikke fatte flertallsvedtak, og den eller de som er uenige kan markere sine synspunkter gjennom protokolltilførsel. Vær imidlertid oppmerksom på uenigheter som er i ferd med å gå over til å bli til en negativ konflikt. En slik konflikt må tas alvorlig, og det er nødvendig å sette i verk tiltak.

### TIPS:

- Forsøk å finne ut hva som ligger i konflikten – hva er bakgrunn og årsak? Forsøk å se saken fra flere sider.
- Legg til rette for dialog og kommunikasjon.
- Snakk med, og ikke bare om den eller de konflikten gjelder.
- Vær løsningsorienterte, og spør hvordan konflikten kan løses.
- Gjelder konflikten et arbeidsforhold, skal arbeidsgiver (Sp hovedorganisasjon) kontaktes.
- Vær ekstra varsom ved personkonflikter, forsøk å se menneskene og ikke bare konflikten.
- Vær bevisst at konflikter kan gå utover psykisk helse, og at ikke alle tåler like mye.
- Ved låste konflikter: ta kontakt med Sp hovedorganisasjon/søk ekstern hjelp.
- Tenk framover når konflikten er løst, sørg for at løsningen på konflikten er ryddig og blir akseptert av de berørte partene. Ikke bruk energi på å fordele skyld.

Konflikter kan opptre på alle nivåer i en organisasjon eller i et ansettelsesforhold. Konflikter skal ikke få lov til å vokse seg store og vonde, med fare for å skade organisasjon, politikk og mennesker. Samtidig kan konflikter også ha positive sider, og en konflikt trenger ikke nødvendigvis bli stor eller ødeleggende. Konflikter kan i seg selv avdekke og tydeliggjøre viktige temaer. Ved klok håndtering kan konflikter også bli en kilde til styrking av relasjoner, læring og utvikling, ifølge artikkelen *Konflikter er et gode når de håndteres godt*, som er publisert i [Idebanken - for et arbeidsliv som inkluderer](#).

## Refleksjon 3

- Hvilke roller har tillitsvalgte, og hvilke roller har ansatte? Hvordan utøve god arbeidsledelse som fylkesstyre?
- Hvordan kan vi bruke den makten vi får som tillitsvalgte på en klok måte?
- Hvordan vil dere at maktforholdene i de ulike organene skal være, f. eks. i fylkesstyre/AU, fylkeslag/fylkesting, fylkeslag/lokallag?
- Hva bør og kan vi gjøre hvis vi avslører bruk av hersketeknikker? Hvordan får vi et bevisst forhold til hvordan og når hersketeknikker brukes?
- Hva slags konflikter kan være bidrag til læring og utvikling? Diskuter gjerne noen tenkte eksempler.
- Hvilke typer kan bli store og ødeleggende? Hva slags beredskap trengs for å håndtere denne typen konflikter?

## Nyttige lenker

Kilden: De fem hersketeknikkene (Berit Ås): <http://kilden.forskningsradet.no/artikkel/vis.html?tid=35120>

Nyttige og nådeløse hersketeknikker: Foredrag av Sigrid Sollund:  
<https://www.youtube.com/watch?v=CTNOa1fynOE>

[Jon Risdal og Hilde Sandvik \(2012\): Hersketeknikk: en slags håndbok](#)

[Elaine Eksvärd \(2012\): Slå tilbake! Selvforsvar mot hersketeknikker](#)

Artikkel om menneskesyn i moderne organisasjoner skrevet av Terje Cato Stangeland:  
<http://ipo.no/litteratur/menneskesyn-i-organisasjoner/>

Organisasjonskultur: Fagartikkel skrevet av Henning Bang, organisasjonspsykolog: [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=318400&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=2)

Sætre, Alf: *Kommunikasjon i organisasjoner*

Utgitt på Fagbokforlaget 2009.

<http://www.kommunikasjon.no/utdanning/fagb%C3%B8ker/organisasjon-og-ledelse/kommunikasjon-i-organisasjoner>

Bye, Ronald og Larsen, Tove Heggen: *Organisasjonslivets ABC* (2014)

<https://www.ark.no/boker/Ronald-Bye-Organisasjonslivets-ABC-9788292866719>

## Del 3

# Utfordringer og veivalg for fylkesstyret

Senterpartiet har opplevd stor vekst de siste årene, både i velgere, folkevalgte og medlemmer. Vekst i seg selv er et mål, men dette gir også noen utfordringer. Derfor må partiorganisasjonen rustes til å møte veksten, og det betyr at fylkesstyret må gjøre noen veivalg. Fylkene er forskjellige, og vil ha ulike utfordringer. Samtidig vil alle fylkeslag møte på utfordringer når fylkestingsprogrammet skal bli til realpolitikk, lokallagene skal følges opp eller når stortingsvalget neste år skal forberedes.

For å kunne drive godt styrearbeid, må vi ha kunnskap om verden omkring oss. Noen saker kan vi påvirke, og andre ting må vi ta som de kommer. Det er viktig å bruke kreftene på det vi kan gjøre noe med og påvirke, særlig våre egne politiske saker og fylkesstyrets eget arbeid. Bruk derfor tid på arbeidsplanen, som er et viktig styringsdokument f. Sett av tid regelmessig for å evaluere planen, og tilpass arbeidet til de utfordringene som skjer underveis. Korrigeringer vil være nødvendig, samtidig som arbeidsplan og årsmøtevedtak skal følges opp.

Velgerne følger med på hva som skjer i Senterpartiet, i politikken og i organisasjonen. Lokal- og fylkespolitikk er partiets utstillingsvinduer, for det her vi er nærmest folk. Mange ga sin tillit til Senterpartiet i valget 2019. Det er sannsynlig at nye velgere vil følge ekstra nøye med på Senterpartiets arbeid i kommune- og fylkesting. Resultatet av dette arbeidet vil påvirke velgerne når de skal gå til valgurnene i 2021. Tillit fra velgerne er ikke noe vi skal ta for gitt, men noe vi må gjøre oss fortjent til. Den tilliten vi har fått gjennom valg skal forvaltes, og tiltroen folk har til Senterpartiets politiske løsninger skal gjenspeile seg i fylkesstyrets målrettede arbeid.

Konkurransen om velgere, medlemmer og oppmerksomhet er hard. Det er mange ting som påvirker de prioriteringer og valg som fylkesstyret må gjøre. Noen påvirkninger vil komme innenfra organisasjonen, mens andre påvirkninger kommer utenfra. Vi må dessuten se på hvilke ressurser vi har til disposisjon, og hvordan vi bruker ressursene effektivt og fornuftig. Er vi i stand til å være forutseende, planlegge og finne løsninger før utfordringene blir for store? Eller kommer vi i «bakevja», fordi vi ikke har avklart, og tatt nødvendige valg? Når Senterpartiet vokser, vil det også bli stilt større krav til både tillitsvalgte og ansatte i fylkene. En fylkesleder for et fylkesparti på dagens nivå og kanskje med en fylkestingsgruppe i førersetet, får andre og nye utfordringer enn de har vært vant til fra før. Dette vil være krevende på flere måter.

Godt fungerende lokallag i alle kommuner er grunnmuren i arbeidet med utvikling av organisasjon og politikk. God medlemsoppfølging og medlemsinvolvering er blant de viktigste oppgavene lokalt, både overfor nye medlemmer, men også gjennom medlemspleie over tid. Fylkesstyret må tilrettelegge for best mulig kontakt mellom tillitsvalgte, folkevalgte og medlemmer. Dette er viktig, og da må det settes av ressurser.

Fylkeslaget må derfor ha god og tett kontakt med lokallagene gjennom møter, samlinger og skolering. Skolering er viktig på mange områder. Dette gjelder ikke bare politisk strategi, møteledelse og organisasjonsutvikling, men også rolleforståelse og innsikt i politiske prosesser og partiets organer.

De fleste tillitsvalgte blir med fordi de har et politisk engasjement, og ikke fordi de har ambisjoner innenfor ledelse og organisasjonsutvikling i partiet. Derfor er dette en viktig målgruppe for skoleringsarbeidet i fylket. God ledelse, organisasjons- og politikktutvikling må følges opp kontinuerlig og over tid hvis partiorganisasjonen skal fungere godt.



Foto: Kristin Madsen

Skolering må skje planmessig, og settes inn i en fast ramme sammen med andre mål i fylkesstyrets arbeid. Fylkesstudielederen og SpS fylkesorganisasjon utgjør studieutvalget i fylket, og er en ressurs både når det gjelder planlegging, gjennomføring og oppfølging av skoleringstiltak. Studiarbeid kan organiseres på mange måter gjennom hele arbeidsåret, og det er mulig å få opplæringsmidler til arbeidet.

På de neste sidene finner dere eksempler på hvordan dere kan bruke *Det grønne hjulet* som metodikk i organisatorisk og politisk arbeid. Arbeidet med organisasjon og politikk handler mye om planmessig arbeid for å nå de målene vi setter oss. Utgangspunktet er alltid viktig, fordi vi må vite hvor vi befinner oss for å stake ut en kurs. Underveis mot målet vil det ofte skje ting som gjør at kursen må korrigeres. Selv om både organisatorisk og politisk arbeid handler om målrettet arbeid, omfatter arbeidet også viktige læringsprosesser. Kompetansebygging er derfor et nyttig verktøy i alt arbeid med mål og utvikling.

## Det grønne hjulet: tips til hvordan metodikken kan brukes

*Det grønne hjulet* er en metodikk som kan være en hjelp når vi skal arbeide målrettet med både organisasjon og politikk. Det grønne hjulet har fire steg, som til sammen skal gi oss struktur i arbeidet:

**Steg 1: STATUS:** Hvor befinner vi oss akkurat nå? Hvilke utfordringer har vi?

**Steg 2: MÅL:** Hvor skal vi? Arbeidsplan og veivalg.

**Steg 3: METODE:** Hvordan kommer vi oss dit vi vil? Hvem gjør hva, når, hvor og hvordan?

**Steg 4: EVALUERE:** Kom vi dit vi ville? Nådde vi målene våre? Hva lærte vi, og hvordan kan vi bruke det vi har lært i det videre arbeidet?

### Det første steget: STATUS

For å finne ut hvor vi skal, må vi først finne ut hvor vi er, og hva som er status for arbeidet vårt. Som fylkesstyre må dere kjenne til hvordan det står til med medlemsutvikling, generell aktivitet, velgeroppslutning, lokal partikultur, politiske saker osv. i eget fylke og i kommunene.



1. STATUS  
HVOR STÅR VI  
AKKURAT NÅ?

**TIPS:** Lag en enkel analyse ved hjelp av spørsmål:

- Hva er status hos oss akkurat nå? (F.eks. styrearbeid, kontakt med lokallagene, aktivitetsnivå i fylkeslaget osv.)
- Hvilke utfordringer (politiske og organisatoriske) har vi?
- Hvem er våre velgere, og hvor bor de? Hvor i fylket står Senterpartiet sterkt/svakt?
- Hvordan dekkes behovet for skolering og annen oppfølging av tillitsvalgte og folkevalgte?

### Det andre steget: MÅL



2. MÅL  
HVOR VIL VI? z

Når vi vet hvor vi står, og har et utgangspunkt er det

lettere å jobbe for felles måloppnåelse. Vi må allikevel vite hva vi vil, og hvilke rammer vi må forholde oss til.

Derfor må vi klargjøre målene våre. Noen mål er allerede satt i arbeidsplanen, og andre mål finner vi i

valgprogrammet for perioden, eller i andre styringsdokumenter.

Start med noen spørsmål for å klargjøre konkrete mål, som for eksempel:

- Medlemsutvikling
- Skolering av tillitsvalgte og folkevalgte (fks. x antall skal ha vært på kurs/opplæring, x antall registrerte studietimer)
- Synlighet i medier
- Sakseierskap

**TIPS:** Når dere jobber med mål, bør dere beskrive hva dere vil. Formuler gjerne flere setninger, med helt konkrete ting som dere vil oppnå. Det er vel anvendt tid å lage en beskrivelse, gjøre avklaringer.

### Det tredje steget: METODE

#### 3. METODE: HVORDAN KOMMER VI DIT VI VIL?

Metode skal hjelpe oss å nå mål. Hvordan gjør vi det, og hva trenger vi for å komme dit vi vil? Hva trengs i form av kurs, skolering, digitale hjelpemidler, rutiner? Hvilke ressurser står til rådighet, og hvem kan vi samarbeide med om hvilke oppgaver? Hvem trenger å bli informert om hva, hvordan og til hvilken tid?

- Hva trenger vi for å nå målene våre?
- Hva har vi av ressurser?
- Hvordan bruke og utnytte ressurser?
- Hvilke verktøy trenger vi?

**TIPS:** Det kan være god hjelp i å lage liste over hva vi faktisk har til rådighet. Vi har ikke ubegrensede ressurser verken i form av tid, penger eller folk, så vi må finne arbeidsmåter som gir mest mulig valuta. Jobber vi med temaer som berører flere i organisasjonen, og har vi felles verktøy? Hvis flere jobber med samme tema, bruk gjerne muligheten til å utveksle erfaringer og dele informasjon. Sett inn det arbeidet dere planlegger å gjøre i en matrise/Excel ark, hvor dere skriver inn mål/delmål, tiltak, hvem som gjør hva, tidspunkter osv. Lag også en enkel medieplan/utspillsplan for å systematisere mediearbeidet, både for «tradisjonelle» og sosiale medier.

### Det fjerde steget: EVALUERE

- Evalueringen er en huskelapp som sier noe om hva som gikk bra, hva som ikke gikk bra, hva vi lærte og hva vi trenger å huske på.
- Stemmer kart og terreng?
- Hva har vi oppnådd, når vi ser på de planene vi hadde?
- Arbeidsplan og program: når vi målene vi har satt oss?
- Hva lærte vi av prosessen – som individer, og som organisasjon?
- Hvordan kan vi bruke det vi har lært inn i det videre arbeidet?

#### 4. EVALUERE: KOM VI DIT VI VILLE?

**TIPS:** Ved å koble sammen de fire stegene i Det grønne hjulet, kan vi se om målene blir nådd både gjennom fortløpende evaluering, og ved sluttevaluering. Et eksempel her er de evalueringene vi gjør etter valgkampen, gir viktig informasjon og erfaringsoverføring. Dette betyr også at de planene vi lager er levende dokumenter, som ikke er ment å ligge i skuffen. De skal tas fram og brukes, og de skal evalueres. Vi vil da lettere kunne se sammenhengen mellom planlegging, mål og evaluering. Som en del av en helhet bør vi også evaluere arbeidet underveis. Vi kan for eksempel tenke oss at fylkeslaget skal være med å arrangere flere møter over hele fylket. Da vil det være fornuftig å gjøre en evaluering etter at det første møtet er gjennomført. Enten det første møtet i rekken går kjempesint, eller det blir en dundrende fiasko er det noe å lære. Hvis det var et vellykket møte, prøver vi å ta med oss suksessoppskriften videre. Fiaskomøtet bør også evalueres, slik at vi unngår å gjøre den eller de samme feilene en gang til. Hvis vi har arrangert

et åpent møte vil det kanskje være mest viktig å snakke om hvor stor mediedekning møtet fikk, hvordan Senterpartiet og politikken ble presentert, hvordan møteleder, innleder og debattanter fungerte, om det var mye aktivitet i salen osv.

Det ligger mye læring i en evaluering, fordi vi her må tenke gjennom hvorfor det gikk som det gikk. Hva fikk vi til, hva er vi fornøyd med, og hvordan gjør vi det neste gang? Dette er nyttig, ikke bare for måloppnåelsen, men også når det gjelder bruk av ressurser. Det er liten vits i å bruke tid og krefter på tiltak som det ikke kommer noe ut av, da er det bedre å skifte kurs underveis.

Vi vil ikke kunne gjøre en sluttevaluering av arbeidet med store saker før det har gått ganske lang tid, for eksempel hva vi har oppnådd under fylkestingsperioden. Fylkesårsmøtet vil vær en evaluering av fylkestyrets arbeid gjennom året, målt opp mot arbeidsplan og årsmøtevedtak. Derfor vil det være viktig å evaluere de mer kortsiktige målene underveis, slik som aktiviteter, tiltak, mediedekning også videre. En god evaluering skal hjelpe oss til å lære, og ikke bare påpeke feil og mangler som er gjort. Når vi har lært noe og utviklet ny kunnskap, har vi ikke bare gitt organisasjonen et løft, men vi har også utviklet ny kompetanse – både som enkeltmennesker, som styre og som organisasjon. Dette hjelper når vi skal planlegge og jobbe best mulig med både organisasjon og politikk.

***Samarbeid staves med to bokstaver: VI. (G. M. Verity)***



*Foto: Senterpartiet*

#### Refleksjon 4

- Vil dere ta fram arbeidsplanen på hvert styremøte, og hvordan vil dere bruke arbeidsplanen i styrearbeidet for å planlegge, og jobbe mot de målene som er satt?
- Hvordan vil dere bruke arbeidsplanen for å evaluere styrearbeidet gjennom arbeidsåret? Hva vil dere gjøre hvis arbeidsplanen må korrigeres?
- Hvordan vil dere drive planmessig og bevisst kommunikasjonsarbeid for å koordinere, styrke og utvikle organisasjon og politikk i fylket? Hva gjør dere i dag, hva fungerer/fungerer ikke? Hva kan dere gjøre annerledes?
- På hvilke måter vil dere følge opp lokallagene gjennom året? (Stikkord: skoling, møter, informasjonsflyt og dialog.)

***Lykke til med arbeidet i fylkesstyret!***





# Tillegg

## Senterpartiets etiske retningslinjer

Sist revidert av Landsstyret i oktober 2018

Allmenngyldige etiske verdier og normer som åpenhet, sannferdighet, ærlighet, pålitelighet, lojalitet, og at man skal behandle andre slik man selv ønsker å bli behandlet, ligger til grunn for vårt arbeid. Politisk arbeid er basert på gjensidig tillit mellom velger og folkevalgte. Partiets representanter skal opptre slik at det aldri kan være tvil om at de både som tillitsvalgte, folkevalgte og ansatte etterstreber å leve opp til, og praktiserer, en høy etisk standard og utføre sine oppgaver med høy grad av integritet. Senterpartiets etiske retningslinjer er ment å være generelle rettesnorer som igjen krever gjennomtenking og refleksjon av den enkelte folkevalgte, tillitsvalgte, medlemmer og ansatte. Bestemmelsene som er nedfelt er ikke uttømmende.

Det er den enkelte og grupperes handlinger sammen som avgjør den etiske standarden i partiet. Det kreves god dømmekraft å sikre at alle handlinger og beslutninger er i samsvar med vår etiske standard. Tillits- og folkevalgte har et selvstendig ansvar for å unngå situasjoner/relasjoner der det kan stilles spørsmål ved om hendelser kan oppfattes å være i strid med dette reglement.

### Lederansvaret

Lederne i partiet, både tillitsvalgte, folkevalgte og ansatte, har et særlig ansvar for etisk standard og refleksjon og for å skape trygge møteplasser i partiet. For det første fordi lederne gjennom ord, handlinger og lederstil har stor innflytelse på kulturen og normene for adferd i organisasjonen. For det andre fordi lederne selv kan bli satt i situasjoner hvor valg og beslutninger krever etisk refleksjon og klokskap. For det tredje fordi det er ledernes ansvar å sørge for at hele organisasjonen er seg bevisst de etiske kravene som stilles i partiet, og at det umiddelbart blir tatt opp i organisasjonen dersom det skjer brudd på lover og regler, eller det utvikler seg en uheldig sedvane og kultur.

Mange ser opp til og har stor respekt for mennesker med makt. Vær særlig bevisst på en ubalanse i maktforholdet i din omgang med andre. Ledere har et ekstra ansvar på arrangementer der ungdommer er til stede fordi man kan oppfattes som forbilde og skal opptre deretter.

### Personlig ansvar

Hver enkelt plikter å gjøre seg kjent med de bestemmelser og instruksjoner som til enhver tid gjelder for tillitsvalgte, folkevalgte og ansatte i partiet, og har et personlig ansvar for å følge retningslinjene på beste måte. Dette gjelder også tidligere tillitsvalgte, folkevalgte og ansatte. Det påligger alle tillitsvalgte et spesielt ansvar for å forebygge, være på vakt mot uheldig opptreden og ta eventuelle saker på høyeste alvor. Arbeidsgiver har ansvar for å beskytte arbeidstakere som avdekker og rapporterer kritikkverdige forhold.

### **Diskriminering og trakassering**

Senterpartiet aksepterer ingen form for trakassering, diskriminering eller annen utilbørlig adferd overfor personer du forholder deg til. I Senterpartiet er det nulltoleranse for adferd som oppleves seksualisert krenkende og som ikke respekterer en annens integritet fysisk, følelsesmessig eller mentalt. Tillitsvalgte som blir kontaktet om uønsket seksuell oppmerksomhet eller annen utilbørlig adferd må ta alle slike henvendelser alvorlig med nødvendig oppfølging i forhold til alle parter.

### **Varsling og oppfølging**

Varsling er å gå videre med mistanke eller visshet om kritikkverdige forhold til noen som kan gjøre noe med det. Med kritikkverdige forhold menes brudd på Norges lover, Senterpartiets vedtekter eller brudd med Senterpartiets etiske retningslinjer. Overtredelsen kan gjelde både personlig adferd, politisk eller organisatorisk overtramp. Ledende tillitsvalgte og ansatte pålegges et særskilt ansvar (intern varslingsplikt) for forhold de måtte bli kjent med i partiet.

Kritikkverdige forhold skal varsles om så tidlig som mulig. De impliserte og partiet er ikke tjent med at kritikkverdige forhold i organisasjonen holdes skjult. Hvem varsleren er skal håndteres fortrolig, med mindre varslers selv ønsker å bli gjort kjent. Varsler skal ha tilbakemelding om at varsel er mottatt og den videre håndtering så snart som mulig. Den som varsler skal ikke møte represalier for dette.

Som utgangspunkt må saker kunne varsles til ansvarlig leder i det organ som er berørt. I tilfeller der det ikke er naturlig å varsle til nærmeste leder kan generalsekretær kontaktes direkte. For varslings-saker som gjelder senterungdommer skal det alltid varsles direkte til Senterungdommens generalsekretær. Personalsaker som berører ansatte varsles til tillitsvalgt eller generalsekretær avhengig av situasjonen. Saker vedrørende arbeidsmiljø for eller blant ansatte kan varsles til arbeidsmiljøutvalget. Hvis informasjonen gis av andre enn den som opplever seg trakassert, må den som håndterer saken ta kontakt med den som opplever seg trakassert for å nedtegne all relevant informasjon om saken.

Senterpartiets generalsekretær skal – uten opphold – informeres for håndtering, bistand eller konsultasjon dersom:

- Det er tvil om sak og håndtering.
- Varsleren ikke oppnår reaksjon.
- Saken forutsetter håndtering av offentlig tilsyn eller politi.
- Saken kan ha betydning utover i organisasjonen og offentligheten.

Senterpartiets generalsekretær skal alltid informeres om varsler i senterbevegelsens øvrige organer. Alle konkrete meldinger om seksuelle krenkelser skal tas alvorlig og føre til konkret handling. Dersom et medlem får opplysninger om seksuelle krenkelser, skal dette rapporteres til en ledende tillitsvalgt eller generalsekretær. Senterpartiet skal i møte med varsler om krenkelser og trakassering ivareta begge parter på en god måte. Partiet skal legge til rette for at begge parter opplever å bli tatt på alvor. Både varslere og de det varsles mot skal kunne ta med en person de har tillit til, inn i møter og samtaler vedrørende varselet. Informasjon som gis i slike saker skal behandles fortrolig.

Hensynet til enkeltmennesker, enten det er den fornærmede eller motparten, må stå i fokus. Dersom den fornærmede er under 18 år, skal foreldre/foresatte delta på møtet. Motsetter den fornærmede seg dette og er over 16 år skal vedkommende ha med seg en annen myndig person til møtet.

Generalsekretær skal ved behandlingen av slike saker sørge for en saksbehandling som dokumenterer partiets håndtering og handlinger i saken. Det samme gjelder for Senterungdommen. Denne dokumentasjonen skal ved behov og på forespørsel overleveres politi-/påtalemyndighet. Dersom den fornærmede er myndig skal generalsekretær anbefale at straffbare forhold anmeldes. Om ønskelig skal det gis nødvendig bistand ved slik anmeldelse.

Generalsekretæren kan knytte til seg juridisk kompetanse ved behov. Hvis det foreligger mistanke om at det har skjedd lovbrudd bør man melde saken til politiet og/eller barnevernet så raskt som mulig. For personer under 16 år skal det meldes. Politianmeldelse skal aldri skje uten først å innhente synspunkt fra fornærmede/fornærmedes foresatte, med mindre disse er anklaget i saken.

Fornærmede må få nødvendig hjelp til å fremstille egen versjon, og på eget grunnlag få hjelp til å anmelde saken. I noen tilfeller kan oppfølging av saker også bestå i å lede folk til relevant helsehjelp.

Politianmeldelser skal behandles konfidensielt. Retningslinjer gitt i forvaltningsloven om oppbevaring av taushetsbelagte opplysninger, arkivloven og personopplysningsloven skal følges. Det samme gjelder bekymringsmeldinger til barnevernet. Det er kun rettsvesenet som kan dømme i straffesaker. Ingen instans i partiet skal opptre som dommer for mulige lovbrudd.

## Reaksjoner

En tillitsvalgt er en som har tillitt fra omgivelsene. En tillitsvalgt som bryter med partikultur og etiske retningslinjer, mister tillit. Det vil kunne bli lagt betydelig vekt på slike brudd ved eventuell renominasjon/gjenvalg. Ved brudd på etiske retningslinjer, kan Senterpartiet komme til å ta offentlig avstand fra adferden og handlingene, og oppfordre vedkommende til å vurdere sin stilling/posisjon.

Personer som utsetter andre for noen form for trakassering skal møtes med sanksjoner og partiet har sanksjonsmuligheter som:

- Muntlig advarsel (ikke konklusjon om, men en bekymring for brudd på retningslinjer).
- Skriftlig advarsel (ikke konklusjon om, men en bekymring for brudd på retningslinjer)
- Skriftlig irettesettelse (pga. konklusjon om brudd på etiske retningslinjer) som kan inkludere:
  - Utestengelse for en gitt periode (eks fra partiarrangementer med overnatting)
  - Ileggelse av forbud for en gitt periode (eks mot å nyte alkohol på partiarrangementer).
  - At vedkommende ikke får anledning til å påta seg tillits- eller folkevalgte verv for en periode.
  - At vedkommende må fratru sine tillitsverv.
- Suspensjon mens saken behandles
- Eksklusjon (jfr. partiets vedtekter § 5).
- Konsekvenser for ansettelsesforhold i Senterpartiet.

For eventuelt å kunne håndheve ilagte suspensjon eller reaksjoner, kan nødvendige organer motta informasjon om beslutningen om illeggelse av suspensjon eller reaksjon.

### **Eldre saksforhold**

Hendelser som er mer enn fem år gamle behandles normalt ikke av partiet etter de etiske retningslinjene for håndtering av saker om trakassering, med mindre det ansees nødvendig:

- for å ivareta det psykososiale miljø de berørte deltar i.
- for den utsattes mulighet til å utøve sine verv og funksjoner i partiet.
- fordi forholdet er svært alvorlig slik at det reiser spørsmål om den personen anklagen reises mot kan ha partiets tillit i utøvelsen av eventuelle verv og funksjoner.

### **Interessekonflikter**

Den som ønsker å stille som kandidat til valg for partiet plikter å være åpen overfor de organer som skal foreta innstilling og valg om forhold som kan medføre interessekonflikter.

### **Lobbyvirksomhet**

Åpenhet og tilgjengelighet er sentrale positive kjennetegn ved det norske demokratiet. Det er viktig at politikere, uten at dette mistenkeliggjøres, har mulighet til å innhente informasjon på fritt grunnlag fra de kildene de selv måtte ønske, samt at de kan ha en direkte dialog med dem som faktisk berøres av de politiske beslutningene. Tillitsvalgte og ansatte i Senterpartiet plikter derfor å gjøre seg kjent med hvem og hvilke interesser de man møter i politiske sammenhenger representerer.

### **Gaver**

Det er ikke tillatt for personer i egenskap av å være tillitsvalgt, folkevalgt eller ansatt i Senterpartiet å tilby eller ta imot gaver der dette kan påvirke beslutninger eller kan oppfattes slik, og under ingen omstendigheter i tilfeller der dette handler om annet enn symbolske verdier.

### **Sosiale medier**

Sosiale medier er først og fremst en mulighet, men uvettig bruk kan føre til stor negativ oppmerksomhet, både for den enkelte og for partiet. Tillitsvalgte, folkevalgte og ansatte skal ha partiets beste for øye også når de henvender seg via sosiale medier. Man bør tilstrebe samme akt-somhet i omtale av personer og politikk gjennom sosiale medier som man ville gjort ansikt til ansikt eller i et debattinnlegg i aviser.

### **Oppfølging i organisasjonen**

Etiske retningslinjer har ingen verdi uten at de viser seg i etisk handling når man står overfor et etisk dilemma. For å sikre høy etisk bevissthet legges følgende til grunn:

- Nytt sentralstyre, fylkesstyre og lokallagsstyre samt alle folkevalgte skal gjennomgå partiets etiske retningslinjer og den praksis som følges, men også reflektere over etiske dilemmaer. De skal også gjøre seg kjent med relevante lover, partiets vedtekter og øvrige retningslinjer.
- Nye ansatte skal få en innføring i relevante lover, partiets vedtekter og retningslinjer, og etisk praksis i organisasjonen.



# **Senterpartiskolen**

Senterpartiets studieforbund

2021

[www.senterpartiskolen.no](http://www.senterpartiskolen.no)