

Alle politikere er ledere!

Tekst: Asbjørn Røiseland. Intervju foretatt 27. januar 2020.

Lene Conradi er ordfører i Asker kommune, og hun mener at tydelig politisk lederskap er helt nødvendig for et konstruktivt samspill med en profesjonell og eksperttuttung kommuneadministrasjon.



NY KOMMUNE: «Vi skal utvikle en ny kommune, og vi trenger å styrke det politiske lederskapet gjennom å fokusere på politikernes lederrolle», sier ordfører Lene Conradi i Asker kommune. (Foto: Torbjørn Tandberg. Bildet er gjengitt med tillatelse og omfattes ikke av bokens lisens.)

Mens mange politikere først og fremst har vært opptatt av ombudsrollen, mener Conradi at rollen som *leder* har vært underkommunisert.

«Kanskje er det en ryggmargsrefleks – det er lett for politikere å se seg selv som ombud. Og selv om det er viktig å være ombud, så må en ikke glemme å være leder, det er like viktig», sier Conradi.

Conradi er ordfører på det trettende året, men hun omtaler seg hovedsakelig som *nyvalgt* ordfører. Det skyldes at gamle Asker kommune nylig ble slått sammen med Hurum og Røyken. For mange av innbyggerne i nye Asker kommune er hun deres nye ordfører. At kommunen står midt i en sammenslåingsprosess, setter sitt preg på både det ene og det andre.

Nye Asker

Den nye kommunen består av gamle Asker, som i utgangspunktet var en stor kommune (62 000 innbyggere), og to mindre kommuner, nemlig Røyken (22 000 innbyggere) og Hurum (9000 innbyggere). De tre kommunestyrene som nå er smeltet sammen til ett, var forskjellige på mange måter. For eksempel var politikerne i de to mindre kommunene vant til å diskutere konkrete saker på et mye mer detaljert nivå enn politikerne i Asker, som har hatt en lang tradisjon for å «overlate» detaljene til administrasjonen. «Også debattkulturen var forskjellig, kunne vi merke oss, med en litt «røffere» uformell tone og form fra talerstolen i de mindre kommunene», forteller Conradi.

For ordføreren er det viktig at alle politikerne føler seg inkludert og velkommen i den nye kommunen, og at kommunestyret og formannskapet kan jobbe konstruktivt sammen. «For selv om det selvfølgelig finnes politiske brytninger som skal synliggjøres i både debatt og vedtak, så er mye av det vi driver med, forvaltning, der vi lett kan være enige. Vi trenger å bygge tillit og troverdighet overfor 6000 ansatte og 94 000 innbyggere, spesielt nå som en ny kommune skal bygges», sier Conradi.

Kommunens ledelse har gjort flere endringer for å lette prosessen med å smelte sammen tre tidligere kommuner. Mens gamle Asker kommune kun hadde én heltidspolitiker gjennom ordførervervet, er flere politikere nå blitt frikjøpt, noe som er ment å styrke det politiske lederskapet. I tillegg gjennomfører kommunen et egenutviklet og skreddersydd folkevalgtprogram for alle politikere. Dette skal bidra til at det politiske lederskapet kan matche en meget kompetent organisasjon som er svært opptatt av endringsledelse, og som investerer i et skreddersydd organisasjonsutviklingsprogram for sine ledere og ansatte.

Også på det mellomenneskelige plan er det blitt gjort uvanlige ting, for eksempel at ordføreren inviterte hele formannskapet hjem til middag.

«Vi hadde en runde rundt bordet ... Er det ikke sånn i alle sammenhenger, at du som leder må pleie relasjoner? Jeg tror genuint på at om man lærer hverandre å kjenne og blir trygge på hverandre i et kollegium, så vil det bidra til et bedre samspill, bedre debatter og til syvende og sist også bedre løsninger. Å legge inn noen sosiale treffpunkt i tillegg til de faste arbeidsmøtene tror jeg bidrar til dette», sier Conradi.

Fokus på lederrollen

Conradi er spesielt opptatt av å dyrke og styrke den lederrollen politikerne i Asker kommune har, særlig tatt i betraktning at Asker er en ny kommune hvor både innbyggere og andre har store forventninger.

«Mange politikere har erfaring med ledelse fra før, gjennom yrkeslivet. Men det gjelder selvsagt ikke alle, og det er viktig å sikre at alle har like gode forutsetninger for å utøve sitt lederskap. Og uansett er det viktig å diskutere politisk lederskap både i dag og i fremtiden», sier Conradi. «Fra mitt perspektiv må vi tenke annerledes rundt politisk lederskap i tiden fremover. Vi har vært en typisk 'ja-kommune' med god økonomi, men vi kommer til å bli en kommune som må prioritere mer. Vi må sannsynligvis involvere innbyggerne mer, og spille enda mer på lag med frivilligheten, for å opprettholde tjenestetilbudet. Vi må tåle mer spleis, og for meg blir dette en viktig side ved det politiske lederskapet fremover», fortsetter hun.

I Asker kommune er de svært opptatt av den politiske lederrollen i kommunens eget folkevalgprogram. Programmet består av ulike deler og gjennomføres av Asker kommune, KS og eksterne konsulenter. Målet er at opplæringen skal oppfattes som relevant, nyttig og motiverende, sikre at de folkevalgte er innforstått med sine egne roller og ansvar, og samtidig vise hvilket handlingsrom som ligger i styring av en helt ny kommune i et lokalsamfunn.

Eget folkevalgtprogram

Asker kommunes program for politisk lederutvikling består av et fellesprogram for alle politikere, som går over to dager. Dette opplegget bygger på KS sitt folkevalgtprogram. I tillegg gjennomfører alle utvalgene sine opplegg, basert på diskusjoner blant utvalgslederne og de tilhørende direktørene om hva som bør vektlegges. Her vil utvalgsmedlemmene fordype seg i sine ansvarsområder, og de får både introduksjoner til temaer, presentasjoner av virksomheter og veiledning i formelle prosesser parallelt med at de skal behandle politiske saker.

Formannskapet har et utvidet opplegg med tydelig vekt på ledelse. Formannskapet består av ordfører og varaordfører og lederne for de fem hovedutvalgene i kommunen, og det regnes derfor som det sentrale koordinerings- og ledelsesorganet. Kommunen har inngått avtale med et konsulentfirma om opplæringstiltak, der opplegget vektlegger politisk ledelse og demokratiet som styringsform. Programmet vil være spesielt rettet mot følgende:

- *Personlig lederskap* – politikernes evne og vilje til å bruke eget engasjement i lederrollen.
- *Ledelse og endring* – politikernes retoriske evne til å tydeliggjøre retning, krav og samhandling.
- *Rollebevissthet* – politikernes forståelse av egen rolle og håndtering av forventninger og utfordringer på en proaktiv fremfor en reaktiv måte.
- *Miljøskapere* – forståelse og ferdigheter i hvordan man skaper et sterkt miljø for skaperkraft og resultatoppnåelse.
- *Mestring* – mestringsstrategier for håndtering av krav, forventninger og arbeidspress.
- *Relasjonsledelse* – politikernes evne til å nå resultater sammen med andre.
- *Kommunikasjon i relasjon* – ledernes evne til å se andre og eget ståsted.

Spent på kritikk

Som ledd i Asker kommunes folkevalgtprogram skal formannskapet dra til Firenze på studietur med et skreddersydd program for folkevalgt ledelse, med vekt på at Asker er en ny kommune. Conradi er overbevist om nytteverdien av denne reisen, og om at opplegget bidrar til at hvert enkelt medlem får en forståelse av sin egen lederrolle, og i tillegg av lederrollen hver enkelt har i et kollegium som formannskapet. Slik sett er det vel anvendte ressurser med hensyn til bruk av både tid og penger. Samtidig er hun spent på hvordan reisen blir mottatt blant innbyggerne og media. Det er alltid krevende å kommunisere betydningen av politisk lederutvikling, spesielt når det blir snakk om reisevirksomhet. I 2014 dro formannskapet til Roma på en tilsvarende tur med et tett faglig program. Den gangen mottok kommunens ledelse kritikk for såkalt parlamentarisme, men alle som deltok på turen til Roma, forsvarte tiltaket som godt, relevant og nødvendig for å bevisstgjøre og utvikle det politiske lederskapet. Dette er bakgrunnen for at fellesnemnda har forberedt en folkevalgtopplæring rettet mot lederskap.