**Indholdsfortegnelse**

1.ÅRSMØDEBESLUTNINGEN I JANUAR 2018 ………………………………………… 3

2.FORMÅL OG METODE………………………………………………………………………… 3

3.ANALYSE, RESULTAT AF INTERVIEWENE……………………………………………. 5

3.1. Processens faser……………………………………………………………………………. 6

3.1.1.Udtalelser………………………………………………………………. 6

3.1.2.Delkonklusion………………………………………………………… 7

3.2.Kandidatudvælgelsen…………………………………………………………………….. 8

3.2.1. Udtalelser…………………………………………………………….. 8

3.2.2. Delkonklusion………………………………………………………. 9

3.3.Valg af spidskandidat…………………………………………………………………….. 10

3.3.1. Udtalelser………………………………………………………………. 10

3.3.2. Delkonklusion………………………………………………………… 10

3.4.Uklare mandater og ansvarsområder……………………………………………… 11

3.4.1. Udtalelser……………………………………………………………….. 11

3.4.2. Delkonklusion…………………………………………………………. 12

3.5.Legitimitet og magt………………………………………………………………………….. 13

3.5.1. Udtalelser……………………………………………………………….. 13

3.5.2. Delkonklusion…………………………………………………………. 13

3.6.Bestyrelsens rolle…………………………………………………………………………….. 14

3.6.1. Udtalelser………………………………………………………………. 14

3.6.2. Delkonklusion………………………………………………………….. 15

3.7.De aktives vilkår---------------------------------------------------------------------- 16

3.7.1. Udtalelser…………………………………………………………………. 16

3.7.2. Delkonklusion…………………………………………………………… 16

3.8.Bevægelsen contra personer…………………………………………………………….. 17

3.8.1. Udtalelser………………………………………………………………… 17

3.8.2. Delkonklusion………………………………………………………….. 17

3.9.En ren københavnersag?......................................................................... 18

3.9.1. Udtalelser…………………………………………………………………… 18

3.9.2. Delkonklusion…………………………………………………………….. 18

3.10.Information og kommunikation………………………………………………………….. 19

3.10.1. Udtalelser………………………………………………………………….. 19

3.10.2. Delkonklusion……………………………………………………………. 19

3.11.Den politiske kultur…………………………………………………………………………….. 20

3.11.1. Udtalelser………………………………………………………………….. 20

3.11.2. Delkonklusion…………………………………………………………….. 21

4. LÆRINGSPOINTER……………………………………………………………………………………. 22

4.1. Processen skal have tid og kræver god forberedelse……………………………. 22

4.2. Mandater og rammer skal forankres i det repræsentative system……….. 22

4.3. Samarbejdet med de frivillige skal forventningsafstemmes………………….. 23

4.4. Èt valg af kandidater og spidskandidat………………………………………………….. 24

5. AFSLUTNING: DET SKAL NOK GÅ!.................................................................. 25

**1.ÅRSMØDEBESLUTNINGEN I JANUAR 2018**

Kommuneforeningen i Alternativet København opfylder med denne rapport årsmødets beslutning om at få gennemført en evaluering af processen op til kommunalvalg 2017 i Københavns kommune. Valgresultatet var jo rigtig flot, men der har været en del kritik af forløbet op til valgdagen. Derfor har der været ønske om at få belyst, hvad der gik godt, og hvad der kunne/ burde have været gjort anderledes. Formålet er at blive klogere, når Alternativet København næste gang skal ud i en valgkamp. Næste kommunalvalg skal afholdes i 2021, og forberedelserne skal snart igang.

**2.FORMÅL OG METODE**

Undersøgelsen er en kvalitativ analyse gennemført ved hjælp af 3 fokusgruppeinterviews og ét enkeltinterview med centrale aktører i processen fra de første skridt blev taget til en forberedelse af kommunalvalget og frem til valgdagen i november 2017. Interviewene er gennemført i perioden 17. oktober – 9. november 2018.

Det har ikke været hensigten at kortlægge præcist, hvad der skete, eller finde frem til en ”objektiv sandhed” om forløbet. Derimod at få fremlagt de forskellige synspunkter og opfattelser, der har været i den brede kreds af aktører. Som det vil fremgå, har deltagerne ikke haft samme opfattelse af det hele, hvilket vi har valgt at lægge frem. Der er dog så klare pointer, at man godt kan uddrage en lære af forløbet. Det gør deltagerne selv, hvilket vi fremlægger i afsnit 4 om Læringspointer.

Interviewene har været gennemført ud fra en spørgeramme med nogle fokuspunkter, som bl.a. er defineret ud fra de tilkendegivelser om behovet for en evaluering, som har været fremsat overfor den nuværende bestyrelse i Alternativet København. Spørgerammen er dog ikke fulgt slavisk, idet det har været formålet at få belyst de problemstillinger, som de interviewede selv fandt mest relevant at få frem.

I det hele taget har et væsentligt formål med interviewene været at få hovedaktørerne selv på banen med de både positive og negative oplevelser, de har haft under forløbet, at få sat ord på oplevelserne for på den måde at skabe en bevidningsproces for hele organisationen. Vores rolle som interviewer og referent har været at formidle de interviewedes oplevelse af forløbet, sådan som de selv har formuleret det. Vi har ikke skullet fortolke eller give rådgivning, ordene taler i høj grad for sig selv. Gennem formidlingen håber vi at have givet Alternativet København mulighed for at lære af historien og et grundlag at stå på op til næste kommunalvalg.

I alt er 32 centrale aktører blevet bedt om at deltage, 4 takkede nej til deltagelse, 9 var forhindret p.gr.a sygdom, rejse eller svarede ikke på gentagne henvendelser. I alt deltog således 19 i interviewene, som hver varede i 1 ½ time. De interviewede er kandidater, både valgte og ikke valgte, kandidataspiranter, bestyrelsesmedlemmer fra perioden samt aktive i arbejdsgrupper, kampagnegrupper og styregruppe. Flere har haft forskellige poster i løbet af processen.

Alle interviews er tilrettelagt og gennemført af Dorthe Knauer fra Knauer Konsulentvirksomhed. Dorthe er uddannet cand.psyk. samt har en master i konfliktmægling og mediation fra Københavns Universitet. Hun har været leder i sundhedsvæsenet og har de senere år arbejdet som selvstændig erhvervspsykolog med bl.a. borgerinddragelse. Derudover har Dorthe erfaring med at gennemføre fokusgruppeinterviews som metode i sit arbejde.

Lisbeth Jarlov fra kommuneforeningens bestyrelse og team evaluering har været praktisk medhjælp for Dorthe i processen. Lisbeths rolle var at indkalde til interviewene, afrapportere dem og skrive evalueringsrapporten sammen med Dorthe. Lisbeth er uddannet cand.scient.pol. og har som selvstændig konsulent også arbejdet med fokusgruppeinterviews.

Udover de interviewede har der ikke været andre til stede end interviewer og referent. Interviewene har fokuseret på proces, ikke politik, ikke personer, hvilket deltagerne er gjort opmærksomme på ved indkaldelsen. Ligeledes er de oplyst om, at ingen bliver citeret med navns nævnelse i rapporten. Ingen af interviewene er båndede. I stedet har referenten taget udførlige noter under hvert interview og sat dem sammen i et tematiseret råreferat.

Deltagerne har fået råreferatet af det interview, de selv har deltaget i, til hurtigt gennemsyn efter interviewet. Deltagerne er blevet bedt om at forholde sig til, om råreferatet har gengivet de væsentlige temaer, som er blevet berørt under interviewet, og om det gengiver de hovedsynspunkter, som er blevet fremført. De relativt få kommentarer, der er indkommet til råreferaterne, er også medtaget i analysen.

Analysen bygger således på godkendte oplistninger af statements fra alle interviews.

Vi, rapportens forfattere, som har været interviewer og referent på denne evaluering, er nået frem til, at udsagnene fra de interviewede har været så kvalificerede, udførlige og oplysende, at de bør være det bærende element i evalueringsrapporten. Vi har derfor valgt at medtage samtlige de udtalelser, som er ført til referat, i rapporten. Det giver nogle gentagelser, men samtidigt også et indryk af, hvad der har fyldt mest i interviewene.

De afsluttende læringspointer er vores syntese af de interviewedes anbefalinger til Alternativet København.

Der er grund til at sende en stor tak til alle 19 medvirkende for et stort og positivt engagement i evalueringen og den fremadrettede læring. Alle interviews fandt sted i en positiv, tillidsfuld, åben og konstruktiv atmosfære, hvor man lyttede til hinanden, havde mod til også at vise sin sårbarhed, og var meget ærlig om sine oplevelser og følelser i en proces, som for nogles vedkommende har været en barsk omgang. Vi har derfor også oplevet stor vilje til at få organisationen gennem de første års udfordringer og ud på den anden side som en mere moden organisation.

**3.ANALYSE, RESULTAT AF INTERVIEWENE**

**GENNEMGANG OG DELKONKLUSIONER AF DE 11 TEMAER**

**Læsevejledning til nedenstående analyse:**

Udtalelser/ data fra interviewene er samlet i følgende temaer:

1. Processens faser
2. Kandidatudvælgelsen
3. Valg af spidskandidat
4. Uklare mandater og ansvarsområder
5. Legitimitet og magt
6. Bestyrelsens rolle
7. De aktives vilkår
8. Bevægelsen contra personer
9. En ren københavnersag?
10. Information og kommunikation
11. Den politiske kultur

Hvert tema behandles som følger:

***Først*** kommer - med kursiv og blå baggrundsfarve- udtalelserne fra interviewene (dem alle sammen), gengivet i ren form, altså sådan som ordene er refereret, og som de er godkendt af de interviewede. ***Derefter*** kommer- med almindelig skrift og uden baggrundsfarve - en opsummering og delkonklusion, som er et sammendrag foretaget af interviewer og referent.

**3.1. Processens faser**

**3.1.1.Udtalelser**

*Processen forløb i en række faser, som var meget forskellige m.h.t aktører og vilkår*

*En KV17 gruppe startede dagen efter FT valg i 2015. Flere grupper gik i gang samtidigt, nogle gik i opløsning, andre fortsatte, herefter udkrystalliserede sig div. fagspecifikke grupper*

*Politikudviklingen kan opdeles i 3 faser:*

***Fase 1****: start efterår 2015, en lille gruppe politisk interesserede medlemmer begynder at snakke sammen, og der nedsættes 10 arbejdsgrupper for de forskellige politik-områder med hver sin tovholder*

***Fase 2****: start forår 2016, større dele af medlemskredsen involveres i arbejdsgrupperne, der afholdes stormøder, mange frivillige kom med, og der var stort engagement*

***Fase 3****: start efter sommerferien 2016, nu skal der leveres, og tidspresset er stort. Bestyrelsen vælger en kampagnegruppe, bl.a. med en politikudvikler, der sørger for at få kandidataspiranterne med i politikudviklingen. Processen bliver mere lukket, og nogle føler sig kørt over*

*En koordinering og samling af vigtige aktører blev forsøgt ved et ophold i en spejderhytte for kandidaterne, booket og bestilt af bestyrelsen. (Delen med), hvem der skulle planlægge og facilitere blev pludselig ændret. Derfor følte nogen, at medlemmerne og foreningen blev sat udenfor, og at en lukket kandidatgruppe tog over*

***Det bedste ved forløbet***

*Første års proces var fantastisk og lærerig, vi var tændt af at skulle gøre tingene på en ny måde, vi kunne snakke frit fra leveren og give konstruktiv kritik*

*I starten var vi gode til at håndtere konflikter på en ikke-fastlåst måde*

*Tænk at være med til at skrive historie*

*De første PoLaér var en god oplevelse, der var en god facilitering og vi holdt os til den proces, der var fastsat*

*Arbejdsgrupperne om politikudvikling kørte godt oprindeligt. Struktureringen var rigtig god, men reelt kørte grupperne ikke. Opdelingen var imponerende, inddragende og bred, men reelt gik der småsager og personlige præg i den*

*Det var dejligt at se så mange mennesker engagere sig*

*High-Five på gaden og andre fælles events var gode oplevelser*

*Til slut i processen tog nogen ansvar for det politiske program, og derved fik vi et produkt*

*Det er svært at pege på noget positivt*

**3.1.2.Delkonklusion**

Reelt var der kun 2 år, fra man startede på forberedelserne og til valgdagen. Mange af de aktive beskriver det første år som præget af optimisme og begejstring, reel pionerånd. Det var spændende at være med til at skabe noget nyt, føre politik på nye måder, og forventningerne var store. I det andet år skete der en opdeling, splittelse kan man sige, og euforien blev afløst af utålmodighed efter resultater hos nogle, skuffelse og frustration over at føle sig kørt ud på et sidespor hos andre. Det mislykkedes at få skabt samling og enighed i sidste fase.

**3.2.Kandidatudvælgelsen**

**3.2.1. Udtalelser**

*Kandidatudvælgelsen foregik ad 2 omgange, det blev rodet og bøvlet. Der var mange usikkerheder og uklarheder, f.eks. om kandidatrækkefølgen, forpligtethed i.f.t. beslutningerne, valg af spidskandidat, i hvilket omfang skulle medlemmerne inddrages, hvem var de reelle beslutningstagere og på hvilket grundlag?*

*Ideen med at foretage valget i 2 omgange var rigtig, men det virkede ikke i praksis*

*Tanken var at give aspiranter, som ikke havde meldt sig i første omgang, en ny chance*

*Tidspres var en væsentlig faktor, pludselig skulle det gå stærkt, og så måtte ”nogen” beslutte*

*I praksis blev kandidaterne opdelt i et A- og B hold, man fokuserede på dem, der allerede var valgt, og de andre havde ikke en chance*

*Det 2. valgmøde blev en katastrofe, det blev lidt med venstre hånd, og bestyrelsen magtede det ikke*

*De ansvarlige i processen glemte løftet om også at tage sig af de ikke valgte kandidater, de blev lidt overladt til sig selv*

***Hvordan kan det gøres bedre?***

*Mere tid, større klarhed over, hvem der beslutter hvad og hvornår. En slags drejebog over processen, også sådan at der bliver større gennemsigtighed og viden om, på hvilke tidspunkter i processen man kan få indflydelse*

*Aldrig mere 2 omgange*

*Alle kandidater skal vælges på én gang*

***Krav til kandidater***

*Vi manglede en grundig snak om, hvad vi vil med kandidaterne, den har vi stadig ikke haft*

*Der skal være nogle klare krav og forventninger til kandidaterne*

*Kravene til kandidaterne skal være konkrete, f.eks. om en arbejdsindsats fra starten på minimum 10 timer om ugen*

*Der skal være et kommissorium for, hvem der skal være kandidat*

***Samarbejdet i kandidatgruppen***

*Samarbejdet var præget af, at der ikke var lagt en struktur på forhånd. Alt var til diskussion, og der var uklarhed over, hvem der skulle træffe beslutninger om hvad og hvornår (Bestyrelse, medlemmer, kandidater)*

*Samtidig var det svært at få lukket diskussionerne, idet man ikke nåede frem til en fælles accept af, at sådan gør vi*

*Også i kandidatgruppen var der splittelse*

*Der var mistrivsel blandt kandidaterne og manglende ledelse*

***Hvad er forklaringen?***

*Manglende erfaring samt et stærkt ønske om at gøre tingene på en anden måde end i andre partier.*

**3.2.2. Delkonklusion**

Man valgte ud fra nogle idealistiske motiver at lade kandidaterne vælge ad to omgange. Tankegangen var tilsyneladende at give kandidataspiranter, som ikke stillede op i første omgang, a second chance. Ingen af de interviewede fandt dog, at den model skal køre videre. Ulemperne var for store, og kandidaterne blev opdelt i et A- og B hold. Processen gav også anledning til mistrivsel og splittelse blandt kandidaterne. Den splittelse blev ikke overvundet. Et mindretal følte sig ”kørt over”, flertallet syntes, at der manglede en forpligtethed hos mindretallet overfor de fælles beslutninger.

Der er ikke en fælles opfattelse af, hvad der er årsagen til det manglende fodslag blandt kandidaterne, men det opleves som et problem og en svækkelse, som skal undgås fremover.

Der er et klart ønske om, at der kommer nogle tydelige rammer for valget af kandidater og også klare krav til dem, der stiller op.

**3.3.Valg af spidskandidat**

**3.3.1. Udtalelser**

*Pludselig kom der et magtspil og spændte ben for de frivillige aktiviteter*

*På den grønne gang var man ikke tilfredse med, at der var sat gang i en afklaringsproces om, hvem der skulle være spidskandidat*

*Der blev ringet rundt til alle kandidater om at støtte en bestemt spidskandidat. Hvor kom det lige fra, og hvorfor sagde vi ikke fra?*

*Der var en klar fornemmelse af, at nogle folk på den grønne gang arbejdede for deres spidskandidat, det var som om kortene var givet på forhånd. Fornemmelsen af denne skjulte agenda fyldte meget og tog fokus*

*På stormødet før det andet opstillingsmøde blev det uklart, hvem der traf beslutningerne*

*Årsmødet i januar 2017 blev en katastrofe, der blev stillet forslag om valg af spidskandidat + politisk leder + kampagneleder. Det kom ikke til afstemning af proceduremæssige grunde, men det blev set som et forsøg på at kortslutte processen*

*Medlemsvalget af spidskandidat foregik på en ikke- gennemskuelig måde (stående klapsalver til en fest) , om der reelt var mulighed for at stemme imod under de forudsætninger, ved jeg ikke*

*Næste gang skal vi have et kommissorium for, hvem der skal være spidskandidat*

***Fordeling af debatmøder***

*Det var uigennemsigtigt, hvordan debatmøderne blev fordelt*

*Spidskandidaten fik først alle (partiets) debatmøder, og så blev de, der blev tilovers, fordelt på de andre kandidater*

*Nogle kandidater fik kun de debatmøder, de selv skaffede sig*

*Der skal være fælles spilleregler for kandidaterne*

*Kriterierne skal være fairness og kandidatens faglige område*

*Fremover skal beslutningen ligge hos nogen, som ikke selv er i kandidatfeltet*

**3.3.2. Delkonklusion**

Specielt valget af spidskandidat kom til at skille vandene. Det blev uklart, hvordan beslutningen om, hvem der skulle være spidskandidat, og hvilken kompetence, spidskandidaten skulle tillægges, blev truffet. Hos mange kandidater og aktive var der en fornemmelse af, at højere instanser i partiet søgte at styre processen, og at for stor magt blev forsøgt lagt over på spidskandidaten. Det er dog ikke dokumenteret, og alle er ikke enige i den kritik. Der er også en (selv)erkendelse af, at de utilfredse ikke tydeligt nok fik sagt fra, men bare lod tingene ske - med stigende frustration til følge.

Alle kan dog være enige om, at der skal være klare regler næste gang, og at de skal fastsættes af personer udenfor kandidatkredsen.

**3.4.Uklare mandater og ansvarsområder**

**3.4.1. Udtalelser**

***Organisatorisk umodenhed***

*Alternativet er et ungt parti, om 10 år vil det nok se anderledes ud, nu er vi stadig amatøragtige*

*Alternativet er stadig i en udviklingsfase mellem græsrodsorganisation med direkte demokrati og lokal aktivisme og et mere traditionelt repræsentativt system. Vi skal begge dele, men vi har ikke knækket kurven*

***Hvordan gav det sig udslag?***

*Mandater og ansvarsområder var uklare*

*Der blev kastet rundt med, hvem der tog beslutningerne, og der var forskellige tolkninger af det, der blev besluttet*

*De, der sad med magten, har ikke forvaltet den gennemsigtigt*

*Hvem havde legitimitet til at definere processerne, mens de kørte?*

***Hvad skal gøres?***

*Klare mandater og ansvarsområder ville have give kontinuitet*

*Det skal være klart, hvem der har lov at beslutte hvad*

*En tydelig rammesætning er nødvendig, for at kreativiteten kan udfolde sig*

*Det er OK med en top-down proces, men den skal være gennemsigtig*

*Det skal være tydeligt fra start, hvem der har hvilke opgaver*

*Gatekeepers skal spille efter det rigtige system*

*Der skal være en gardering mod topstyring, f.eks. at man går af, hvis der er mistillid*

*Der skal være en knivskarp definition af, hvad der er fortroligt*

*Vi skal blive skarpere på roller og på gennemført praksis*

*Der er ingen grund til at opfinde den dybe tallerken igen, lær af de gamle partiers måde at organisere sig på*

*Organisationen skal være tydeligere og mere professionel*

*Vedtægterne var for vage m.h.t. magtfordeling og proces op til valg af kandidater og spidskandidat*

*Vedtægterne skal ændres på næste årsmøde*

*Bestyrelsen og årsmødet skal beslutte*

*Kommissoriet for kandidater og spidskandidat skal forankres demokratisk i årsmøde og bestyrelse*

*Årsmødet bør godkende procedurerne for KV, således at de opnår den højeste legitimitet*

***Adskillelse af organisatorisk og politisk magt***

*Politikerne (kandidater og valgte) skal ikke blande sig i det organisatoriske arbejde*

*Bestyrelsen og årsmødet har ansvar for organisationen*

***Drejebog kontra ønsket om at finde nye måder***

*Vi mangler nogle klarere strukturer, hvor roller, kompetencer og mandater til de forskellige organer er klarere beskrevet. Hvem gør hvad og hvornår?*

*Næste gang skal der være en detaljeret drejebog for processen*

*Først rammer og principper, så personer*

*Samtidig skal der være plads til lokal aktivisme og til at gøre tingene på nye måder og give plads til eksperimentering*

*Er der reelt interesse for at lytte til historien, til erfaringerne? Nye kommer til, og synes de tidligere erfaringer er interessante?*

**3.4.2. Delkonklusion**

Det er mange udsagn om, at beslutningsprocesserne blev rodede og uigennemsigtige. Der var mange arbejdsgrupper og aktive i gang, men det blev ikke klart, hvem der havde bolden hvornår. Det gjorde, at der var en fornemmelse af, at opgaver blev givet og taget på et uklart grundlag, og at der manglede styring af processerne.

Nu her ét år efter valget, hvor interviewene finder sted, udtrykkes imidlertid også samtidigt hos de centrale aktører fra dengang stor vilje til at lære af erfaringerne og gøre det bedre. Noget af det, der siges mange gange i interviewene, er, at der er brug for klare regler og procedurer for, hvad der skal ske hvornår, flere efterlyser ligefrem en drejebog for næste kommunalvalg.

Enkelte udtrykker bekymring for, hvordan man kan fastholde græsrodsaktivismen, som er en del af Alternativets fundament, i en mere traditionel struktur, men langt de fleste peger faktisk på behovet for en tydeliggørelse af, at det er årsmødet som skal udstikke rammerne, og bestyrelsen, som skal fylde dem ud.

Samtidigt peger mange på nødvendigheden af at adskille de organisatoriske og politiske opgaver. Kandidaterne skal ikke blande sig i det organisatoriske, og bestyrelsen skal omvendt være helt neutral i.f.t kandidaterne, altså ikke støtte én kandidat fremfor andre.

**3.5.Legitimitet og magt**

**3.5.1. Udtalelser**

*Legitimitet er nøgleordet. Der manglede en accept og klarhed over det mandat, de folke- og tillidsvalgte forvaltede. Der var en følelse af, at medlemmerne ikke blev inddraget i tilstrækkeligt omfang, og aktive som var i gang i forskellige faggrupper, følte sig pludselig hægtet af*

*Der manglede en fælles forståelse af, hvordan tingene skulle gøres, derfor blev mange frustrerede*

*Tillid er også et nøgleord, tillidsskabende processer og diskussioner er nødvendige for at give legitimitet*

***Magt***

*Det handler om al slags magt: Politisk magt, organisatorisk magt, definitorisk magt*

*Magten skal deles, den skal ikke kun ligge hos bestyrelsen eller hos kandidaterne*

*Checks and balances*

*Hvordan kan tingene gå op i en helhed?*

*Det kræver tid*

**3.5.2. Delkonklusion**

Et gennemgående ord i interviewene er manglende legitimitet. Det oplevedes som uklart, hvem der besluttede hvad på hvilke tidspunkter, og dermed hvorfra beslutningstagerne havde deres mandat. Mange oplevede altså, at beslutningerne manglede legitimitet, at de ikke var demokratisk forankret. Den manglende gennemsigtighed i magtudøvelsen gav utryghed og frustration.

Der peges på, at beslutningerne skal forankres og hente deres legitimitet i årsmødet og bestyrelsen, som vælges på årsmødet. Samtidig skal mandaterne specificeres, så bemyndigelsen er tydelig.

Der er også opmærksomhed på, at magten skal kontrolleres og afbalanceres, sådan at nogle få ikke kan sætte sig på det hele. Der skal være et system med checks and balances, som sikrer en magtdeling samt en ordentlig og gennemsigtig forvaltning af magten.

**3.6.Bestyrelsens rolle**

**3.6.1. Udtalelser**

*Vi havde ikke prøvet det før, vi skulle diskutere samtidig med, at vi byggede kampagnen*

*En række bydelsforeninger blev etableret før Kbh bestyrelsen*

*Bestyrelsen kom sent ind i processen, blev først etableret ca 1 ½ år før KV 17, og efter at de selvgroede grupper og nogle bydele havde fungeret en tid. Der manglede procedurer og klarhed over, hvad bestyrelsens rolle og kompetence var*

*Derved kom bestyrelsesarbejdet under stort tidspres. Et problem var også manglende erfaring hos en række bestyrelsesmedlemmer*

*Bestyrelsen var i voldsom tidnød i sidste fase*

*Der blev givet et indtryk af, at bestyrelsesarbejdet ikke fungerede, og at der var stor splittelse. Men meget fungerede, og der blev sendt megen information ud, som blot ikke blev læst*

*Bestyrelsen blev både beskyldt for at lede for meget og for lidt*

*Bestyrelsen havde ikke et klart mandat og dermed ikke klar legitimitet*

*På et tidspunkt tog ingen beslutninger*

*Beslutningerne kom for sent*

*Der blev i sidste fase lagt bånd på, hvordan kommunikationen mellem kandidaterne og bestyrelsen skulle foregå*

*Det var ubehageligt at være bestyrelse. Vi var på bagkant fra starten, det var næsten fuldtidsarbejde. Der var ikke tid til processer og inddragelse*

*Det var en bevidst prioritering. Vi havde haft færre konflikter, hvis vi havde givet os tid til processer og inddragelse*

***Flere kasketter***

*Der var en fornemmelse af, at nogle bestyrelsesmedlemmer havde flere kasketter på*

*Hvordan sikrer man, at bestyrelsesmedlemmerne har et ”rent mandat”? Der bør være nogle principper for, hvem der kan stille op til bestyrelsen, f.eks. hvor mange poster, man kan bestride på én gang*

*Bestyrelsen var delt op i de KV17-ansvarlige og dem med andre opgaver*

*Selv i bestyrelsen var der ikke gennemsigtighed*

*Hvilket mandat fik de, der sad med KV 17, de meldte ikke tilbage*

***Hvad skal bestyrelsen?***

*Bestyrelsen er et centralt organ med centrale roller, og bestyrelsen skal være sit ansvar voksent*

*Bestyrelsen skal sikre organisationen, ikke politikerne*

*Bestyrelsen skal forberede beslutninger til årsmødet og skal bestille. De vigtige beslutninger skal tages af årsmødet, og årsmødet skal give bestyrelsen opgaver*

*Bestyrelsen skal have overblikket og uddelegere, så den ikke drukner i arbejde*

*Bestyrelsen skal ikke bestemme alt*

*Hvorfor skal politikudviklingen ligge i bestyrelsen, her skal medlemmer og kandidater ind*

*Bestyrelsen skal være et upartisk beslutningsorgan, den skal ikke føre kampagne for nogen*

*Vær i god tid næste gang*

*Bestyrelsen kunne evt. dele sig i en organisatorisk og en politisk del*

*Ikke nødvendigvis bestyrelsen, men en eller anden opdeling som på nationalt plan*

***Ledelse***

*Ledelsen skal være mere tydelig*

*Der skal være en klar ledelsesramme*

*Der skal være konsekvenser af at træde ved siden af, og der skal reageres hurtigt*

*Den organisatoriske ledelse skal ligge i bestyrelsen*

**3.6.2. Delkonklusion**

Bestyrelsen for lokalforeningen København blev først etableret et stykke inde i processen, efter at en del bydelsforeninger var startet, og efter at selvetablerede grupper havde været i gang længe. Det sammen med et efterhånden voldsomt tidspres vanskeliggjorde processen. Der var en del udskiftninger undervejs, og en samlet bestyrelse valgte efter kommunalvalget helt at trække stikket. Det har ikke været nemt. Bestyrelsens legitimitet og mandat blev udfordret, og derudover var der også kritik af manglende neutralitet i.f.t kandidaterne og af lukkethed. Bestyrelsen selv følte, at den både blev beskyldt for at lede for meget og for lidt, og at den udsendte megen information, som blot ikke blev læst.

I interviewene er der store forventninger til bestyrelsens organisatoriske rolle fremover, men den skal forankres i klare mandater og årsmødebeslutninger. Der opfordres til vedtægtspræciseringer og start på en ”drejebog” for kommunalvalg 2021 allerede på årsmødet i 2019. Samtidig skal bestyrelsen blive bedre til at uddelegere opgaver og til at blive skarp på sin egen rolle, den organisatoriske.

Der ønskes også formuleret krav til bestyrelsesmedlemmer om ikke at have flere kasketter på.

Selv om den flade struktur er et ideal, efterlyses der også et tydeligere lederskab, som kan sætte rammerne. Her skal der sondres mellem politisk ledelse og organisatorisk ledelse, som ikke skal forankres det samme sted.

**3.7.De aktives vilkår**

**3.7.1. Udtalelser**

*Det var menneskeligt hårdt at sidde i bestyrelsen, og der var flere udskiftninger undervejs. P.gr.a det hårde pres, men også for at sikre en ny start, valgte hele bestyrelsen at træde tilbage efter kommunalvalget. Og flere har mistet lysten til igen at være aktive på det niveau*

*Generelt manglede der tillid og opbakning til de aktive, som blev valgt ind i de organer, som efterhånden blev etableret på rejsen fra græsrodsorganisation henimod et mere etableret system. I et mere etableret system kan alle ikke vide alt eller være med i alle beslutninger. Derfor er det en balancegang at få etableret tillid til, at mandaterne forvaltes fornuftigt og ”fair”*

*Når nogen får et ansvarsområde skal de have lov at træffe beslutninger, mandatet skal ikke trækkes tilbage og opgaverne lægges andre steder hen*

*Det er voldsomt, når der pludselig blive sået tvivl om ens mandat, eller det trækkes tilbage*

*Der blev givet et klart mandat til styregruppen, men det blev senere trukket halvt tilbage, og der blev udtrykt mistillid til styregruppen*

**3.7.2. Delkonklusion**

Der er ingen tvivl om, at det har været sjovt og spændende at være blandt de første pionerer i Alternativet København. Men det har også været frustrerende for mange at være aktive i den ret umodne organisation, som der var tale om på det tidspunkt. Uden klare mandater, rutiner og regler har der manglet trygge rammer og forudsigelighed, og man har ikke vidst, hvor de bolde som blev kastet op i luften, ville havne. Det har tæret på både fysikken og også i flere tilfælde psyken.

**3.8.Bevægelsen contra personer**

**3.8.1. Udtalelser**

*Bevægelsen skal sættes lige så højt som politikken, den organisatoriske og den politiske ambition skal sættes lige højt*

*De organisatoriske ambitioner skal også opfyldes, ellers når vi ikke i mål*

*Den organisatoriske udvikling blev forsømt, det blev en dårlig proces for Å*

*Vi skal handle som hold, hold, hold*

*Nogen vil det organisatoriske, andre vil det politiske*

*Bevægelsen skal være tovholder*

*Kandidater og aspiranter skal forankres i bevægelsen*

*Listevalg!*

**3.8.2. Delkonklusion**

Flere har den kritik af processen op til KV 17, at man satte personer før bevægelsen, og at man forsømte at udvikle bevægelsen. Tidsfaktoren har spillet en stor rolle. De mest aktive i slutfasen har følt, at der var ganske enkelt ikke var tid til samtidigt at udvikle organisationen og politikken og få kandidaterne ført i front. Andre mener, at det havde været muligt, hvis processen havde været grebet anderledes an. I hvert fald skal det gøres på en anden måde næste gang.

Der er ønsker om, at bevægelsen og kandidaterne kommer til at spille bedre sammen fremover.

Begrebet ”bevægelsen” bliver brugt mange gange. Alternativet opfatter sig jo som andet og mere end et parti. Når det drejer sig om kommunalvalg ser det dog for os (interviewer og referent) ud, som om ”bevægelsen” er synonymt med partiet, fordi man efterspørger klare rammer og regler sat af årsmødet (hvor kun medlemmer har adgang) og bestyrelsen (som ifølge vedtægterne kun kan bestå af partimedlemmer bosat i København).

**3.9.En ren københavnersag?**

**3.9.1. Udtalelser**

*På den grønne gang var man ikke tilfredse med, at der var sat gang i en afklaringsproces om, hvem der skulle være spidskandidat*

*Det virkede, som om det på forhånd var besluttet, hvem der skulle være spidskandidat, men det blev ikke meldt åbent ud. Det skabte en del mistillid*

*Der lå under sidste del af forløbet en mistanke om, at der blev interveneret fra LS´s og/ eller Christiansborgs side. Det gav anledning til rygtedannelser, konflikter, mistanke om ”lig i lasten”*

*Der var en fornemmelse af, at landsledelsen intervenerede, uden at det blev klart*

*Holdningen var på den ene side modstand mod, at centrale niveauer ”blander sig” i lokale anliggender. På den anden side ønsket om at ”få hjælp” af de mere erfarne og professionelle*

*Et eksempel (på ønsket i København om at køre selv) var, at den drejebog for kommunalvalg, som LS faktisk havde udarbejdet og stillet til rådighed for alle lokalforeninger, kun i begrænset omfang og kun i starten blev brugt i København*

*Det skal være københavnerne, der bestemmer*

**3.9.2. Delkonklusion**

København har nok en særstatus .i.f.t andre lokalforeninger, både i kraft af størrelsen og beliggenheden tæt på landssekretariatet og Christiansborg.

Det er ikke dokumenteret, at landsorganisationen har spillet en rolle i processen, men mange af de aktive i København har haft den opfattelse. Nogle har givetvis følt det naturligt, at landsorganisationen var med som uformel spiller, men en hel del har følt det som en ”utidig” og ikke legitim magtudøvelse. I hvert fald har evt. forsøg på indflydelse fra centrale instanser ikke være udøvet på en måde, som blev generelt accepteret.

Hos en stor lokalforening som den i København er der nok en højere grad af selvfølelse og vilje til at styre tingene selv, manifesteret ved f.eks. ikke at bruge den drejebog for kommunalvalg, som landsorganisationen stillede til rådighed for lokalforeningerne.

**3.10.Information og kommunikation**

**3.10.1. Udtalelser**

***Hvordan inddrages medlemmerne?***

*Et problem er, at det reelt er svært at få engageret menige medlemmer og få rekrutteret frivillige. Af de over 2000 medlemmer er det reelt kun få hundrede (måske kun 100), som er aktive*

*Et andet problem er, at det er store mængder af information, som skal kaperes i en bredt favnende politisk organisation*

*Bestyrelsen sendte rent faktisk megen information ud til medlemmerne i perioden, men de blev kun læst af få. På den måde kunne der både florere opfattelser af, at processen var lukket, samtidigt med at bestyrelsen følte, at den informerede meget*

*De kreative kræfter skal frigøres, men vil de reelt lytte, eller sidder de med egen dagsorden?*

***Kommunikation***

*Kommunikationen skal gøres anderledes, vi fik ikke ramt rigtigt*

*Det er vigtigt med en kommunikationsstrategi, hvad, hvor ofte, hvordan*

*Der er forskel på aktives og menige medlemmers behov, nogle har brug for megen information, andre for lidt*

*Alle er ikke skriftlige*

**3.10.2. Delkonklusion**

Der tales meget i interviewene om medlemsinddragelse, om at informere medlemmerne og at lytte til medlemmerne. Men spørgsmålet er, hvem er medlemmerne (i bestemt form)? Som en påpeger, er der over 2000 medlemmer i Alternativet København, men kun få hundrede aktive.

Der synes generel enighed om, at der skal findes en balance mellem på den ene side at sikre information og mulighed for inddragelse for dem, som ønsker at være tæt informeret og være aktive, og på den anden side dem, der ikke ønsker eller kan kapere store mængder information, og som blot ønsker at følge med fra sidelinjen.

Medlemmer har meget forskellige behov, og det skal man også tænke ind i en kommunikationsstrategi.

Men de aktive og ”villige” skal sikres bedre muligheder for inddragelse og indflydelse.

**3.11.Den politiske kultur**

**3.11.1. Udtalelser**

***Flertalsbeslutninger/ afgivelse af magt***

*Det er en illusion, at alle kan blive enige*

*Alle kan ikke blive inkluderet hele tiden*

*Der er et problem med manglende accept af flertalsbeslutninger. Mindretal forsatte langt ind i processen med at modarbejde de beslutninger, som blev truffet af et flertal*

*Der mangler respekt for trufne beslutninger, der blev sat spørgsmålstegn ved det allerede besluttede igen og igen*

*Der manglede respekt for fællesskabet, og derved blev der sået tvivl om alle beslutninger*

*Der er en problematisk holdning til magt*

*Modstanden mod ”magt” og ”topstyring” var en barriere for at få skabt den nødvendige tillid til de folkevalgte og til, at mandater forvaltedes ”fair” og ordentligt. Der var og er fortsat modstand mod at afgive magt fra græsrødderne til forvalterne*

*Der er brug for et system med checks and balances*

*Der skal være tillid til, at mandaterne forvaltes rigtigt*

*Der er en konfliktskyhed og behagesyge i partiet, som er dysfunktionel*

***Tillid og mistillid***

*De uklare rammer og den uigennemsigtige proces skabte mistillid, der blev ikke meldt åbent ud*

*Det værste var ukonkret mistillid og myter*

*Der blev skabt myter om manglende gennemsigtighed, det er bullshit*

*Det var et ekstremt politiseret miljø*

*Tillid og mistillid kommer ikke af ingenting, men af konkrete handlinger*

*Mistillid er ødelæggende*

*Den negative kraft kom til at fylde mest*

*Det politiske resultat blev ikke anerkendt*

*Vi fik aldrig svesken på disken*

*Vi skal kunne tale åbent om uenigheder i et sikkert rum*

**3.11.2. Delkonklusion**

Rammer, vedtægter og procedurer gør det ikke alene. Flere interviewede peger på en problematisk kultur som en af årsagerne til, at processen op til KV 17 for mange ikke blev så god. Der peges på en vis aversion mod at afgive magt og acceptere flertalsbeslutninger, måske endda ledelsesmodstand. Samtidig med det har der været en ganske udbredt konfliktskyhed, som har gjort det svært at få taget uenigheder op. Det har givet grobund for ukonstruktiv mytedannelse.

Nogle konkluderer, at det negative kom til at fylde for meget, og at de politiske succeser ikke rigtigt blev anerkendt.

Processen op til KV 17 har haft en del bumb på vejen og har til tider været en uskøn proces, men vi (interviewer og referent) har i alle interviews sporet stor vilje til at lære af fejlene og en tillid til, at det kan blive bedre fremover. Det giver håb for fremtiden.

**4. LÆRINGSPOINTER**

Ved afslutningen af hvert interview blev deltagerne bedt om på en post-it seddel at nedskrive de vigtigste råd til næste kommunalvalg.

Der kom 51 gode råd oplistet på denne måde. Dem, der gik igen flere gange, er:

* Processen skal have tid (8)
* Klare rammer og mandater (5)
* Medlemsinddragelse (5)
* Tydelige processer, håndbog/drejebog (4)
* Magtdeling (4)
* Legitimitet (3)
* Gennemsigtighed (3)
* Èt kandidatvalg (3)
* Kommunikationsstrategi (3)
* Venskab (2)

Med baggrund i den forudgående analyse og disse gode råd fra de interviewede må vi konkludere, at læren af evalueringen kan formuleres i nogle få hovedpunkter.

**4.1. Processen skal have tid og kræver god forberedelse**

Årsmødet i 2019 skal fastlægge rammer for processen frem til næste kommunalvalg, og i 2020 skal der træffes konkrete beslutninger. Det er nødvendigt, at der tidligt skabes tryghed, tillid og enighed om, hvem der gør hvad og hvornår. Og ikke mindst hvem der har legitimitet til at gøre hvad.

De følgende punkter præciserer dette nærmere.

**4.2. Mandater og rammer skal forankres i det repræsentative system**

Alternativet betegner sig selv som en bevægelse, snarere end et politisk parti i traditionel forstand. Når det drejer sig om kommunalvalg er der klare forventninger til, at magten forankres i et klassisk repræsentativt demokratisk system.

Årsmødet er det organ, der skal fastlægge de overordnede rammer for processen. Årsmødet er for alle medlemmer af Alternativet København, og årsmødet opfattes som det legitime sted at forankre magten. Beslutningstagerne står til regnskab overfor årsmødet, både politisk og økonomisk.

Flere taler i interviewene om, at der skal være en ”drejebog” for processen. Der var ikke tid til at gå i detaljer med indholdet af en drejebog, men der skal bl.a. udstikkes rammer for:

* Faserne i processen, hvornår skal der ske hvad?
* Hvordan skal kandidaterne vælges?
* Hvordan skal spidskandidaten vælges?
* Hvad er bestyrelsens opgave?
* Hvordan skal medlemmerne inddrages?
* Hvem har kompetencen til at fordele valgmøder?
* Hvordan deles magten i en organisatorisk og en politisk del?

For at få beslutninger respekteret er det vigtigt, at de opfattes som truffet på et legitimt og gennemsigtigt grundlag. Her giver det repræsentative demokrati et godt rygstød. For alle kan jo ikke være med til at beslutte alt, og alle kan ikke være inddraget i alt. Men magten skal være gennemsigtig, og den skal kunne kontrolleres for at opretholde sin legitimitet.

Bestyrelsen vælges på årsmødet og står til regnskab overfor årsmødet. Herved får bestyrelsen legitimitet.

Der er store forventninger til bestyrelsens rolle i et kommende kommunalvalg. Både til det ledelsesansvar, bestyrelsen skal påtage sig, men også til at bestyrelsen inddrager aktive medlemmer i arbejdet og lever op til kravet om gennemsigtighed.

Bestyrelsen skal have det organisatoriske ansvar for processen, den opgave skal løftes væk fra kandidaterne. Her skal bestyrelsens neutralitet ikke kunne anfægtes, d.v.s. bestyrelsesmedlemmerne må ikke være engageret i nogen enkeltkandidats valgkamp, men skal behandle alle kandidater på lige fod. Der er også forventninger til, at det er bestyrelsen, der fordeler valgmøder og udstikker retningslinjer for valgkampbidrag.

Bestyrelsen forventes at inddrage aktive medlemmer, sådan at arbejdet bliver overkommeligt. Der kan nedsættes arbejdsgrupper, kampagnegrupper m.m., men det skal være klart, at det organisatoriske ansvar ligger hos bestyrelsen. Det er således bestyrelsens opgave at udfærdige kommissorier, mandater og rammer for diverse grupper.

Et samarbejde med landsledelsen er naturligt og nødvendigt, men det skal ske på en åben og gennemsigtig måde.

**4.3. Samarbejdet med de frivillige skal forventningsafstemmes**

Det er uhyre vigtigt at få engageret partiets aktive medlemmer i forberedelserne til kommunalvalget. Det gælder både de aktive i bydelene, BR medlemmernes baggrundsgrupper og de medlemmer, som ønsker at engagere sig specifikt i arbejdet med udarbejdelse af politikgrundlag, valgkampen for enkelte kandidater eller bare valgkampen mere generelt.

Her skal det være mere tydeligt, hvordan og på hvilke tidspunkter i processen medlemmer, som ikke har formelle roller, bliver involveret. Processen skal være tydeligt beskrevet og opgaverne klare, sådan at forventningerne kan være afstemt fra starten.

Det skal f.eks. være tydeligt, hvilket mandat og hvilke forpligtelser, nedsatte arbejdsgrupper får, hvilke deadlines, de arbejder med, og hvad de forventes at bidrage med.

Det forhindrer ikke, at kreativiteten kan udfolde sig og ideerne blomstre, tværtimod skaber tydelige rammer forudsigelighed og tryghed om de frivilliges aktiviteter.

Og så skal der være én klar og åben proces med veldefinerede aktører.

Kommunikationen til medlemmerne via nyhedsbreve, medlemsmøder og på sociale platforme har en vigtig funktion her.

**4.4. Èt valg af kandidater og spidskandidat**

Evalueringen viser behovet for, at kandidaterne vælges på ét og samme møde, hvor der også skal vælges spidskandidat. Igen skal dette sikre, at processen blive tydelig, legitim og gennemsigtig.

Et årsmøde eller ekstraordinært årsmøde vil være det rigtige sted.

Der er også i interviewene udtrykt ønske om, at der formuleres nogle klare krav til kandidaterne, og at de gennemgår et aspirantforløb forinden. Man må så tage stilling til, om det gælder alle kandidater eller kun nye kandidater, som ikke har været opstillet eller valgt før.

Formålet er at sikre en tæt kontakt mellem bevægelsen og kandidaterne.

**5. AFSLUTNING: DET SKAL NOK GÅ!**

Alternativet er et nyt parti, og valgkampen i 2017 var den første kommunale valgkamp i partiets historie. Valgresultatet var meget flot og over forventning, hvilket ingen har sat spørgsmålstegn ved.

En hel del aktive og kandidater har dog følt, at processen var frustrerende, trods det fine resultat. Det er i og for sig ikke så mærkeligt, det var en umoden organisation, der startede ud.

Den norske organisationspsykolog professor Terje Hotvedt beskriver det meget rammende:

*” erfaringer med strukturløse grupper viser, at der skal meget lidt til, før folks tryghed og rationelle adfærd forstyrres. I sådanne grupper gives der ingen konkrete opgaver, som folk er vant til, der er ingen etablerede normer som fortæller deltagerne, hvordan de skal opføre sig, der er ingen etablerede arbejdsmåder til at tackle situationen med, og der er ikke et lederskab, som de fleste forventer sig af en leder. En omstændighed, som skaber angst og utryghed hos den enkelte, vrede og uro og er grobund for konflikter”* (Terje Hotvedt: Konflikt og konflikthåndtering i organisationer, Gyldendal 1997, side 77)

Det er en god forklaring på den oplevelse, mange har haft. Og som er blevet taget alvorligt med den evaluering, der nu er gennemført.

Med de løsningsforslag, som de interviewede selv peger på, og den optimisme, de lægger for dagen, er der gode muligheder for en fin proces op til KV 21 og de kommende kommunalvalg i København.

***Lisbeth Jarlov og Dorthe Knauer***