



Det grønne hjulet 1

Kompetanseløft i
Senterpartiet

Utgave for lokallag 2017/2018

Det grønne hjulet

- et kompetanseløft for organisasjon og ledelse i Senterpartiet

Studiehefte med ressurser for basisopplæring.

**Trinn 1 for tillitsvalgte på lokalt nivå.
3. utgave 2017/2018**

www.Senterpartiskolen.no

© Senterpartiets Studieforbund 2017

Tekst: Kristin Madsen

Innhold

Før vi begynner side 4

Modul 1: Det grunnleggende

Innledning side 5
Organisasjonskunnskap side 6
Senterpartiets ideologi side 8
Verktøyet vårt side 11
Lenker side 14

Modul 2: Lokallagsarbeid og ledelse

JEG – en leder? side 15
Lokallagets oppgaver side 16
Hvilke oppgaver har lokallagsstyret?
En kort oversikt over de ulike vervene side 19
Virksomhetsplan: å jobbe mot mål side 20
Ledelse i lokallaget side 22
Ledelsesfilosofi side 23
Lenker side 24

Modul 2: Strategisk arbeid i lokallaget

Det grønne hjulet som strategi- og kompetansehjul for utvikling av Senterpartiet og «grønn politikk». side 25
Det første steget: Analyse av NÅ-situasjonen - hvor står vi? side 26
Oppgave 1: Hvordan er ståa hos oss? side 26
Oppgave 2: Ta tempen på lokallaget! side 27
Oppgave 3: Senterpartiet mot valget 2019 side 28
Det andre steget: Målsetning – hva vil vi? side 28
Oppgave 4: Målsetning og planer side 29
Det tredje steget: Metode - hvordan kommer vi dit vi vil? side 29
Oppgave 5: Metodikk og verktøy side 30
Det fjerde steget: Evaluering - kom vi i mål, dit vi ville? side 31
Oppgave 6: Kunnskapssjekk: Hva har vi lært, og hva tar vi med oss videre? side 32
Lenker og boktips side 33

Før vi begynner

Om studieheftet

Dette er den tredje utgaven av Det grønne hjulet trinn 1, som er basisopplæring i organisasjon og ledelse i Senterpartiet. Studieheftet er nyskrevet høsten 2017, og er endret i oppbygning og innhold i forhold til tidligere utgaver. Heftet er delt inn i tre moduler. Innledningsvis ser vi på hvilke verktøy vi har i Senterpartiet slik som vedtekter, retningslinjer, organisasjonshåndbok og digitale hjelpemidler (Min Side og Innsiden.) Den andre modulen handler om **ledelse**, om styrearbeid og om lokallagsstyret som ledergruppe. I den tredje modulen tar vi for oss *Det grønne hjulet* som metode for utvikling av både politikk og organisasjon. Her setter vi fokus på strategisk arbeid med målsetninger og hva vi vil, hvordan vi skal nå målene våre og hvordan vi kan lære av det vi gjør. Studieopplegget er fleksibelt, men for godkjenning og rett til statsstøtte kreves det **minimum åtte hele klokketimer tilsammen**, 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 to deltagere, som er tilstede minst 75% av tiden.

Arbeidsformer kan variere, men studieheftet legger opp til bruk av studieringmetodikk. Derfor er det lagt inn mange spørsmål til refleksjon og diskusjon. Oppgaven til kurslederen er å legge til rette for god dialog, og sørge for at alle deltar aktivt. Studieopplegget kan gjerne kombineres med innledninger. Det er dessuten mange lenker til informasjon i studieheftet, som dere bør bruke aktivt. Det er tillatt å gjennomføre en liten del av studieopplegget elektronisk, ved bruk av telefon, Skype etc. Alle deltagerne må da være tilstede samtidig.

Innmelding av kurs i Senterpartiskolen: For at vi skal få registrert studieaktivitet og studietimer, er det viktig at kurset meldes inn i Senterpartiskolen. Dette gjøres via nettsiden, se: www.senterpartiskolen/innmelding Studieplanen *Ledelse og styrearbeid – Det grønne hjulet 1* ligger her: www.senterpartiskolen.no/studieplaner Se gjennom studieplanen før dere går i gang. Alle som gjennomfører studieopplegget (dvs. er til stede på minst 75 % av tiden) får kursbevis. Kursbeviset kan bestilles fra Senterpartiskolen. *Gi beskjed til* Elise Fylling efy@sp.no *hvis det er ønskelig at kursbeviset sendes direkte til hver enkelt deltager på e-post*

Spørsmål? Se www.senterpartiskolen.no eller ta kontakt med Senterpartiets Studieforbund på tel 23 69 01 00. **Viktig:** Studielederen i lokallaget har ansvar for å føre frammøteliste og sende inn denne på e-post til studiesekretær på efy@sp.no, eller som brev til SpS, Grensen 9b 0159 OSLO snarest mulig etter at studieopplegget er gjennomført. Husk at Innsendt frammøteliste også gir penger til lokallaget!

Modul 1: Det grunnleggende

Innledning

Politikk eller organisasjon? Ja takk – begge deler! Men trenger vi egentlig å jobbe med organisasjonsarbeid, når vi er engasjert i politiske arbeid i et parti? Holder det ikke å være politisk aktiv, og jobbe godt med politikken lokalt så vel som sentralt? Svaret er nei, det gjør faktisk ikke det. Grunnen er enkel: alle organisasjoner - også politiske partier - består av mennesker, som alle påvirker organisasjonen hver på sin måte. Mennesker som kommer og går, og som gjennom sitt virke vil utforme og prege både politikk og organisasjonskultur.



Uten nødvendig vedlikehold, utvikling og kompetansebygging vil en organisasjon forvitte og til slutt dø. Derfor må vi sørge for næring og påfyll til organisasjonen gjennom de menneskene som til enhver tid utgjør eiker og nav i organisasjonshjulet. Derfor er også tittelen på studieopplegget *Det grønne hjulet*. Dette er et kompetanse- og strategihjul med fire steg. Stegene i hjulet danner til sammen en metodikk som kan brukes til å jobbe strategisk med organisasjon, ledelse, politikk og kompetansebygging i lokallaget.

Det er ikke uvanlig å se utvikling som en sirkelbevegelse, eller som et hjul. Dette er verken nytt eller særlig revolusjonerende, og uttrykk som «kompetansehjul» og «strategihjul» er det sikkert mange som vil kjenne igjen. Men hjulmetaforen er god selv om den er velbrukt. Hjulet er fremdeles en av de mest geniale oppfinnelsene som er gjort. Hjulet har gitt oss mobilitet, fart, framdrift og effektivitet. Et lite hjul kan gripe inn i et stort hjul, og det er hjulet som gjør oss mobile i hverdagen. Hjulet inngår derfor i mange av de små og store målene vi setter oss hver eneste dag.

Ingen trenger å finne opp hjulet på nytt. Derfor er det viktig at vi deler erfaringer med hverandre, både gode og dårlige. På denne måten bidrar også hver og en av oss til læring, kunnskapsutvikling og kompetansebygging. Alle kan noe, alle har noe å bidra med, og alle kan være med å utvikle både politikk og organisasjon i Senterpartiet. Bruk mulighetene, og bli med som aktiv bidragsyter i det viktige arbeidet i *ditt lokallag*.

Lykke til!

Organisasjonskunnskap

«Det er vår over landet og kunnskapen gror. Det spirer i alt over alt og i alle. Vi ser bygder og byer som likedant tror, på at mørke og hovmod vil falle.»

(«Med hjerte for hele landet» av Guren Hagen)

Hvis kunnskapen skal gro, må vi være åpne for å lære. Læring er nødvendig for at vi skal kunne dyktiggjøre oss der vi er, utvikle organisasjonen og bli bedre ledere.

Læring kan defineres på mange måter, men felles for ulike definisjoner er at *læring fører til endring*. Læring er nødvendig for å bygge en kunnskapsrik organisasjon som setter dagsorden, med politisk og organisatorisk kompetanse i alle ledd. *Kompetanse* betyr for øvrig å kunne noe, eller å være i stand til noe – og dette skal gi oss trygghet og frimodighet i arbeidet. *«Det er ikke lenger så «fint» å gå på kurs i praktisk organisasjonsarbeid. Men det er like nødvendig»*, skriver Einar Gerhardsen i boka [Tillitsmannen – en håndbok for tillitsvalgte](#) da denne kom ut for første gang i 1931. Gerhardsens skriver videre at *«Den som har lært de enkle regler for organisasjonsarbeid, vil ha nytte og glede av det på mange måter. En vil kjenne seg trygget når en møter oppgaver i organisasjonslivet.»* Organisasjonskunnskap kommer nemlig ikke rekende på ei fjøl. Hver og en må tilegne seg kunnskap, og kunnskapen må vedlikeholdes og oppdateres.

Målet er levende lokallag med engasjerte medlemmer, god organisasjonsdrift og politikikutvikling, og mye aktivitet. Et godt kunnskapsgrunnlag gir grobunn for rekruttering til både organisatoriske og politiske verv. En sunn Senterpartiorganisasjon med kunnskapsrike og engasjerte mennesker er den beste forutsetningen for videre vekst og politikikutvikling. Organisasjonen bygges nedenfra, og den jobben gjøres «nær folk» rundt om i kommunene. Hvis Senterpartiet skal fortsette å vokse og tiltrekke seg velgere, må vi drive kunnskapsbasert arbeid, både når det gjelder organisasjon og politikk.

Senterpartiet har tradisjon for å være et «ordførerparti». Selvfølgelig vil også ha flest mulig ordførere og varaordførere ved neste lokalvalg. Da må vi ha et bevisst forhold til organisasjonsutvikling og de politiske løsningene vi står for - og tror på. Det snakkes av og til om godt eller dårlig «politisk håndverk». Her skal vi strekke oss etter det gode håndverket, både i organisasjonen og i politikken. Riktig gode blir vi bare gjennom å øve oss, og gjennom evnen til læring og utvikling. *Øvelse* i det politiske arbeidet kan være mye forskjellig. Det kan for eksempel være trening i å gå på en talerstol eller holde innlegg i en politisk debatt.

Trygghet og selvtillit er grunnleggende for å stå fram, mene noe og ta aktivt del i det politiske arbeidet. Det er ikke alle som er fortrolige med å snakke i en forsamling. Noen gruer seg for å ta ordet, eller å snakke i en mikrofon, men taleteknikk og formidlingsevne kan øves inn og utvikles. Dette er noe vi kan jobbe med i lokallaget, spesielt når vi skal rekruttere nye folk til politikken. Trygghet gir mestringsfølelse, og er en kilde til aktiv deltagelse både med og uten mikrofon!



Et annet eksempel er fordypning i saker eller temaer som er viktige i det politiske arbeidet. Politiske saker er ofte omfattende, og det er mye å sette seg inn i. Mange synes dette er vanskelig, så hvorfor ikke bruke medlemsmøter eller kommuneråd til å lære mer om aktuelle saker? Sakene kan ha en historikk som det kan være greit å kjenne til, kanskje utover det som kan leses i saksframlegg eller i mediene. Sakene skal forstås i lys av lover, regler, kommunal saksbehandling, nasjonale retningslinjer og lignende. Derfor kan det være lurt å bruke tid til å sette seg inn saksområder, hente innledere som kan fagområdene, og som kan svare på spørsmål. På denne måten vil flere få øvelse i å sette seg inn i saksområder, få oversikt, og få innsikt i saker. Her er det også viktig med *erfaringsdeling*, slik at vi deler innsikt og kunnskap med hverandre.

I organisasjonsarbeidet trenger vi også øvelse for å bli gode. En dårlig drevet organisasjon kan ikke vokse og utvikle seg, og dette kan dessuten hemme det politiske arbeidet. Den som blir valgt til et verv må derfor å tilbud om opplæring. Noen er gode på organisasjonsarbeid når de blir valgt inn, andre er ferske og uerfarne. En ny kasserer trenger kanskje et kassererkurs, og en nyvalgt leder kan ha behov for lederopplæring. Til sammenligning har idretten vært gode på å lære opp sine tillitsvalgte, og satser både på e-læring og kurs gjennom idrettskretsene.

Spørsmål til diskusjon:

- Hvordan kan økt kompetanse utvikle både politikken og Senterpartiet som organisasjon?
- Hva slags kompetanse trenger dere? Hva har hver enkelt behov for? Hva slags kurs/opplæring vil dere sette i gang i lokallaget?
- Hvilken kompetanse er nødvendig for å drive godt lokallagsarbeid? Sitte i kommunestyret? Utvikle politikk? Hva mener dere? Diskuter!
- Hvordan lærer vi best? Diskuter i gruppe på to eller tre. Ta gjerne utgangspunkt i en selvpoplevd situasjon hvor du synes du lærte mye, lærte noe nytt, lærte noe du ikke hadde forventet, lærte på en morsom måte etc. Del erfaringene med hverandre.

Senterpartiets ideologi

«For veien er åpen og landskapet skjønt, skal vi leve og ånde må vi holde det grønt. Vi er mennesker sammen for varme og fred. Vi er mange, vi vil være med.»

I Senterpartiet vil vi bygge samfunnet nedenfra med frie, selvstendige mennesker som tar ansvar for eget liv, for fellesskapet og for natur og miljø. Senterpartiets menneskesyn bygger på et kristent verdigrunnlag og humanistiske verdier. Hvert menneske er unikt og uerstattelig, og respekten for menneskeverdet er overordnet andre verdier. Senterpartiet er et folkestyreparti, og respekten for det grunnlovfestede folkestyret og Stortinget har særpreget partiet. Kjernen i sjølråderetten er å sikre folkestyret og en god velferdsutvikling for hele folket gjennom nasjonal produksjon, samvirke og eierskap til naturressurser.

Privat eiendomsrett, og trygghet rundt retten til eiendom er en viktig kjerneverdi for Senterpartiet. Gjennom langsiktig forvaltning skal ressursene høstes på en måte som tilgodeser framtidige generasjoner. Senterpartiet ønsker ikke konserverende vern, men en bærekraftig bruk av naturen slik at ressursgrunnlaget blir sikret for framtida. Nasjonal og lokal sjølråderett over naturressurser står sentralt, og med størst mulig grad av lokal forvaltning. Vi vil ha levende og vitale lokalsamfunn over hele landet. Forutsetningen for et levende folkestyre er nettopp nærhet, likeverd og korte avstander mellom beslutningstagere og de som berøres av beslutningene.

I Senterpartiet ønsker vi ikke å overføre myndighet til overnasjonale organer, og vi er en garantist mot EU-medlemskap. Senterpartiet vil si opp EØS-avtalen, og erstatte den med handels- og samarbeidsavtaler fordi EØS-avtalen undergraver den velfungerende, norske modellen.

Vi ønsker dessuten en rettferdig utjevning mellom sosiale grupper, mellom regioner og mellom fattige og rike land. Utjevning bør skje i skjæringspunktet mellom marked, frivillighet og offentlig sektor.



*Studiering i regi av
Senterpartiets tidligere demokratiprojektet, Mtwara Tanzania
Foto: Kristin Madsen*



I Senterpartiet tar vi hele Norge i bruk fordi vi mener at det er god samfunnsøkonomi å utnytte naturgitte og menneskelige ressurser over hele landet. Senterpartiet har et internasjonalt engasjement, blant annet gjennom et mangeårig demokratiprojekt i Tanzania som nå er avsluttet. Senterpartiet markerer også FNs internasjonale miljødag 5. juni. Senterpartiets Studieforbund har gjennom mange år mottatt informasjonsstøtte fra Norad, som skal bidra til et sterkere engasjement i Norge for globale miljø- og utviklingsspørsmål.

Verdens Miljødag 2016 hadde blant annet som tema. Foto: Klæbu Senterparti

Les mer om verdigrunnlaget, stortingsprogrammet og om Senterpartiets politikk her:

www.senterpartiet.no

Informasjon om det internasjonale arbeidet finner du her: www.senterpartiskolen.no

Senterbevegelsen består av Senterpartiet, Senterungdommen, Senterkvinnene, Samepolitisk råd og Senterpartiets Studieforbund. På fylkesnivå er Senterpartiet, Senterungdommen og Senterkvinnene gjensidig representert i fylkesårsmøter og fylkesstyrer. Senterkvinnene og Senterungdommen er også representert i Senterpartiet sitt sentralstyre, og i partiets landsmøter. Senterpartiet, Senterungdommen og Senterkvinnene er dessuten «sameiere» av Senterpartiets Studieforbund, som organiserer Senterpartiskolen.

Spørsmål til diskusjon:

- Hvorfor er vi senterpartister?
- Hva syns du/dere er de viktigste verdiene i Senterpartiet?
- Hvordan kan vi dele våre senterpartiverdier med andre?
- Hvordan samarbeider lokallaget med Senterkvinnene og Senterungdommen?
- Er det spesielle saker det kan være aktuelt å samarbeide med Senterkvinnene og Senterungdommen om i lokalsamfunnet?
- Samarbeider lokallaget med frivillige organisasjoner i lokalsamfunnet? Hvilke?
- Hvordan kan lokallaget synliggjøre Senterpartiets internasjonale engasjement, for eksempel gjennom markering av FNs miljødag 5. juni?

Sånn gikk det med Senterpartiet under kommunevalget i 2015:

Ved kommunevalget i 2015 stilte Senterpartiet egen liste i 385 kommuner og var med på fellesliste i 11 kommuner. Senterpartiet ble landets fjerde største parti med 8,5% og 203 188 stemmer. Sp fikk 105 ordførere og 95 varaordførere. Valgresultatet ga Senterpartiet 1 774 by- og kommunestyrerepresentanter, en framgang på 354 fra sist (medlemmer som er innvalgt på tverrpolitiske lister og bygdelister er ikke med i dette tallet). I fylkestingsvalget fikk Senterpartiet 80 representanter i 18 fylkesting, en framgang på 19 representanter fra sist. Sp har 2 fylkesordførere (Sogn og Fjordane og Hedmark), 3 fylkesvaraordførere (Oppland, Buskerud og Sør-Trøndelag), 3 medlemmer i fylkesrådene der det er parlamentarisk styre.

- Over 50%, altså rent flertall, i 12 kommuner
- Over 40% i 48 kommuner
- Over 30% i 102 kommuner
- Over 20% i 169 kommuner
- Over 10% i 282 kommuner
- Over 5% i 335 kommuner

Slik ble Senterpartiets gode valgresultat kommentert i Dagbladet 16.september 2015: ["Det Norge de de glemte"](#)

Litt om Senterpartiet etter Stortingsvalget 2017

Senterpartiet gjorde et av tidenes beste valg i 2017, med nær dobling av stortingsgruppa fra 10 til 19 representanter og en valgoppslutning på 10,3% og 302 017 stemmer.

Senterpartiet ble valgets vinner med en økning på 4,8 prosentpoeng fra stortingsvalget i 2013.

Senterpartiet hadde dessuten framgang i alle landets kommuner med ett unntak, nemlig Fosnes kommune. Her gikk Senterpartiet tilbake med 0,5 prosentpoeng til en oppslutning på 34,4%.



Åpning av valgkampen 2017 på Eidsvoll Foto: Senterpartiet

Verktøyet vårt

Senterpartiets ansikt utad: logo og grafisk profil

Kløverlogoen er partiets ansikt utad, enten det gjelder hovedorganisasjon, fylkeslag eller lokallaget. Logo og profil ble endret i 2013, og gammel logo og profil **skal ikke** brukes. Det er viktig at vi framstår helhetlig, og at alle organisasjonsledd bruker logo og profil på riktig måte. Det er laget en egen profilmanual som viser hvordan logo, farger og dekorelementer skal brukes. Manualen samt logo og dekorelementer kan hentes her:

<https://www.senterpartiet.no/grafisk-profil>



Vær nøye med å bruke riktig logo og profil – husk at dette er Senterpartiets ansikt utad.

Slik gjør vi det i Senterpartiet – håndbok for tillitsvalgte og folkevalgte

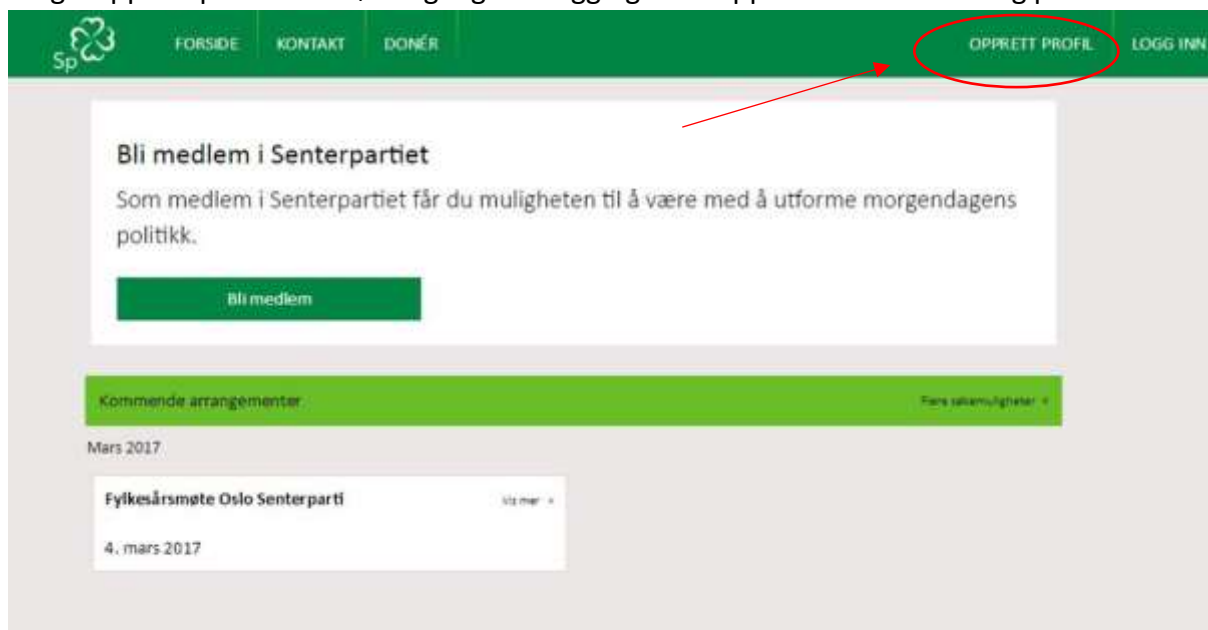
Håndboka gir en grei oversikt over oppgaver og ansvar for lokalstyret, vedtekter, virksomhetsplan, organisering, oversikt over ulike verv og en god del annen informasjon som er viktig. Håndboka er sendt til alle lokallag i e-post. Hvis dere ikke har håndboka: ta kontakt med fylkessekretæren eller Senterpartiets Studieforbund.

Senterpartiets medlemssystemer: MinSide og Innsiden

Alle medlemmer har tilgang til Senterpartiets medlemssystemer *MinSide* og *Innsiden*, som ble satt i drift ved årsskiftet 2016/2017. Dette er et nyttig og viktig organisasjonsverktøy for lokallagene. På *Min side* kan alle medlemmer logge på og både se og redigere sin egen profil, betale kontingent og melde seg på arrangementer. Logg in her: <https://minside.sp.no>

Lokallagsleder, kasserer og eventuelt dataansvarlig i lokallaget vil få opp menypunktet «Min Forening». Her administreres lokallag gjennom å hente opp medlemslister, restanselister, sende SMS, finne e-postadresser redigere lokallagets styresammensetning og så videre.

Velg «Opprett profil» ved førstegangs innlogging for å opprette brukernavn og passord.



Innsiden

Innsiden er Senterpartiets egen medlemsportal, som alle medlemmer har tilgang til. Lokallagene har sine egne grupper, en egen for styret og en for alle medlemmene i laget. Her kan vi lagre dokumenter, sende ut innkallinger og invitere til arrangementer, kommunisere osv. Styrets gruppe bør være lokallagets arkiv, slik at vi tar vare på protokoller og lignende for framtida. Innsiden er et nyttig organisasjonsverktøy, hvor det i tillegg mulig å delta i grupper basert på bosted og interesser. Vi kan sette opp enkle avstemminger om lokale saker, dele informasjon, få nyttige tips og tilbakemeldinger fra andre, diskutere politiske saker og interesser med andre som har samme interessefelt osv. Her er det mange muligheter, dersom vi bruker litt tid til å sette oss inn i hvordan dette verktøyet kan brukes praktisk. Logg inn her: <https://innsiden.sp.no> Av sikkerhetsmessige årsaker skjer innlogging i to trinn:

1. Tast inn brukernavn og passord
2. Motta kode på SMS, og tast inn denne

Nettsider: www.senterpartiet.no og www.senterpartiskolen.no

www.senterpartiet.no har fått ny drakt, og er nå koblet opp mot medlemssystemet. Lokallagssidene blir nå automatisk oppdatert med navn og kontaktopplysninger, slik disse er lagt inn i medlemsregisteret. Lokallagsstyre og kommunestyregruppe vil dermed bli oppdatert automatisk når det blir lagt inn nye verv. *Det er derfor svært viktig at opplysninger i medlemssystemet etter årsmøtet, eller ved skifte av personer/verv blir raskt oppdatert.* www.senterpartiskolen.no har også fått nytt utseende og innhold. Her ligger det informasjon om studiearbeid, i tillegg til studiehefter og faktahefter i serien «[Kunnskap om politikk](#)».

Lokallagsstyrer som har spørsmål om nettsider eller medlemssystem, må ta kontakt med sitt fylkeskontor for informasjon og hjelp.

Ved behov for opplæring i bruk av medlemssystemet: ta kontakt med fylkeskontoret eller Senterpartiets Studieforbund.

Viktig om personvern og sikkerhet på nett

Når vi bruker digitalt verktøy og internett, må vi ta visse forholdsregler. Derfor er som nevnt Senterpartiets medlemssystemer beskyttet av en totrinns innlogging. Dette skal gi bedre sikkerhet mot datainnbrudd og hacking. Mange er ikke klar over at medlemskap i et politisk parti er en sensitiv opplysning (jfr. [Personopplysningsloven](#)) Det betyr blant annet at vi ikke har lov til å sende medlemslister eller medlemsopplysninger på e-post eller via sosiale medier.

Noen enkle tips til økt sikkerhet kan være

- Sørg for å ha et godt antivirusprogram på PC/digitale enheter, og hold dette oppdatert. Ha alltid brannmuren påslått.
- Sørg for at operativsystem og programvare er oppdatert. Det enkleste er å aktivere automatiske oppdateringer.
- Trykk aldri på lenker i e-poster du ikke vet hva er. Vær skeptisk til «gode» tilbud etc.
- Vær forsiktig med å personlige opplysninger, og vær bevisst hva du skriver og deler i sosiale medier. Ta gjerne en titt på [Nettvett.no](#) for flere tips om sikkerhet på nett.

Mediearbeid

[Flere enn åtte av ti nordmenn leser norske medier hver dag](#), ifølge Aftenposten 20.09.16.

Vi bruker både trykte og etermedier som TV og radio, både på tradisjonelt vis og på internett. Derfor er det tradisjonelle mediearbeider fortsatt et viktig verktøy. Dette er spesielt viktig at vi er synlige i lokale medier. Her får vi presentert saker som er viktige for lokallaget, og i lokalsamfunnet vårt. Mediearbeid handler blant annet om hvordan vi skriver leserinnlegg, møter lokalpresse og journalister, hva vi gjør og ikke gjør i disse møtene, og hvordan vi lager og bruker en mediestrategi. Hvis du vil lese mer om mediearbeid, finner du studieheftet *Tradisjonelle medier – nye arbeidsmåter* her: [senterpartiskolen.no](#)

Sosiale medier

Sosiale medier og spesielt Facebook blir brukt av mange, og fungerer godt som plattform for medlemskommunikasjon og generell informasjon. Derfor bør lokallaget ha en aktiv og oppdatert Facebook-side. En slik side er også en god kanal for å kommunisere med velgere, og det er lett å dele informasjon med mange.



Lik og del... Foto: Morguefile

Senterpartiet sin Facebook-side har adressen www.facebook.com/senterpartiet . Du finner Senterpartiet på Snapchat og Instagram hvis du søker på brukernavn «Senterparti». Hvis du vil lære mer om sosiale medier, finner du studieheftet «*Hvordan kan vi bruke sosiale medier i vår politiske hverdag*» på [senterpartiskolen.no](#)

Senterpartiskolen og studiearbeid

Opplæring og kurs kan være en fin måte å møtes på i lokallaget. Kurs, studieringer, foredrag og debattmøter kan også brukes til medlemsverving, og for å få til aktivitet i lokallag og lokalsamfunn. Lokallagsstyret, og spesielt studielederen må derfor være oppdatert på de tilbudene som finnes gjennom Senterpartiskolen. www.senterpartiskolen.no Her ligger det også en håndbok for studieledere, som gir tips og råd til hvordan kurs og opplæring kan gjennomføres.

NB: *lokallagets studieleder har som oppgave å registrere opplæringsbehov, og sette i gang kurs og opplæring i samarbeid med styret.*

Spørsmål til diskusjon:

- Hvordan vil styre og studieleder jobbe med kurs og opplæring i lokallaget? Hva slags opplæring er det behov for?
- Hvordan vil dere jobbe med opplæring, slik at medlemmene tar i bruk MinSide og Innsiden?
- Hvordan vil dere bruke Innsiden i lokallaget?
- Hvordan kan lokallaget bruke sosiale medier i politisk og organisatorisk arbeid? Hvordan vil dere jobbe *strategisk* med bruk av sosiale medier?



Nyttige lenker

Senterpartiet: www.senterpartiet.no

Senterkvinnene: <https://www.senterpartiet.no/senterkvinnene>

Senterungdommen: <http://www.senterungdommen.no/>

Samepolitisk råd: <https://www.senterpartiet.no/samepolitisk-raad>

Senterpartiskolen: Informasjon og kursmateriell www.senterpartiskolen.no

MinSide: <https://minside.sp.no>

Innsiden: <https://innsiden.sp.no>

Artikler: [Valgkamp i sosiale medier tar av](#) NRK 13.09.2015

[Slik leser vi nyheter på Facebook](#) (Forskning.no)

[Avslører falske nyheter i sosiale medier](#) (Sintef)



Modul 2: Lokallagsarbeid og ledelse

JEG – en leder? Om ledelse i lokallaget, og styret som ei ledergruppe

«En tillitsvalgt skal gå foran i arbeid og interesse, og være et eksempel for andre. Han skal være lederen og kjenne det ansvar han har i den egenskap.» (sitat fra [Tillitsmannen](#), av Einar Gerhardsen.)



En organisasjon består av mennesker som jobber sammen mot felles mål og visjoner. Dette arbeidet reguleres av organisasjonsdemokratiet gjennom vedtekter og styres gjennom formelle organer som legger føringer for arbeidet. I tillegg tar det politiske arbeidet utgangspunkt i et vedtatt program, som gjelder for hele valgperioden.

Det er trivelig å være på styrekurs i Senterpartiet. Foto: Hordaland Sp

Årsmøtet er lokallagets høyeste organ, og legger føringer for aktiviteten gjennom å godkjenne virksomhetsplan/arbeidsplan. Planen blir evaluert hvert år når vi går gjennom årsmeldinga og godkjenner den på årsmøtet. Styret har ansvaret for å gjennomføre det praktiske lokallagsarbeidet mellom årsmøtene.

Lokallaget skal dessuten drives i tråd med vedtekter og retningslinjer, Senterpartiets prinsipp- og handlingsprogram, landsmøtevedtak, og eget lokalt politisk program. Vedtekter, retningslinjer, program og vedtak er rammeverket i organisasjonsdemokratiet og mellom nivåene i organisasjonen. Her har styret et ansvar for å få «ting til å henge sammen», slik at det er samsvar mellom de ulike nivåene i Senterpartiorganisasjonen. Samtidig er vedtekter, retningslinjer med mer også gode hjelpemidler i lagsarbeidet. Dette er det verdt å tenke gjennom før vi går videre. Kjennskap til vedtekter og retningslinjer hører med til den basiskunnskapen tillitsvalgte må ha, men mer om dette på side 18-19.

Lokallagets 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](#)

Medlemmene våre

Medlemsoppfølging er en av de aller viktigste oppgavene til et lokallagsstyre. Det er medlemmene som utgjør organisasjonen, og som gir oss muligheten til å få innflytelse i politikken. Uten medlemmene blir det lite igjen av Senterpartiet. Medlemmet er sjefen – og medlemmer i et politisk parti forventer innflytelse, informasjon og et godt politisk og sosialt fellesskap. Det er lokallagsstyrets ansvar å sikre at disse forventningene innfris lokalt. Så må fylkeslaget ta ansvar i fylket, mens Senterpartiets hovedorganisasjon tar ansvar på nasjonalt plan. God medlemspleie betyr at vi må følge opp medlemmene våre, slik at har lyst til å fortsette å være medlemmer. Lokallagsstyret skal gi medlemmene den informasjonen de trenger fra lokallaget. Dessuten skal lokallagsstyret samarbeide med kommunestyregruppa når det gjelder informasjon om lokalpolitiske forhold.



SmS er en effektiv måte å informere på – og invitere til medlemsmøter og andre aktiviteter.
Illustrasjonsfoto

Verving

Pr 31.12.16 hadde Senterpartiet 18823 medlemmer, inkludert 2058 fra Senterungdommen. De siste tre årene har det vært medlemsvekst både i partiet og i ungdomsorganisasjonen, fordelt på 420 lokallag og 19 fylkeslag. Veksten kommer ikke av seg selv, men er resultatet av stor innsats og mye hardt arbeid over tid. Det er alltid behov for nye mennesker, ressurser og nytenkning i Senterpartiet. Jo flere vi er, desto sterkere er vi og mer moro blir det å drive politisk og organisatorisk arbeid. Derfor har vi et ansvar for å sikre ettervekst, slik at noen tar over arbeidet når vi takker for oss. Verving trenger heller ikke være så vanskelig. Mange sier at de ikke er medlem i et politisk parti fordi de aldri har blitt spurt. Derfor handler verving først og fremst om å spørre folk om de vil bli medlemmer.

Det er selvsagt ikke meningen at lokallagsstyret er de eneste som skal verve nye medlemmer til lokallaget og Senterpartiet. Samtidig er det lokallagsstyret som har ansvar for å sette fokus på verving, og eventuelt igangsette vervekampanjer som gjør at våre medlemmer verver nye medlemmer.

Medlemspleie

Ta godt imot nye medlemmer, og invester i den verdien som alle medlemmer utgjør. Det er like viktig å ta imot de nye medlemmene på en god måte, som å verve. Det er lokallagsstyrets ansvar inkludere de nye medlemmene i lokallagets aktiviteter, og legge til rette for trivsel og hyggelig samvær. Ta gjerne en telefon, spør hva de er opptatt av og hva de har lyst til å jobbe med. Da er sjansen større for at de blir en god ressurs for lokallaget framover. Sørg for at det finnes gode møteplasser, hvor folk trives og kan utvikle seg. Vi har mange gode møteplasser som for eksempel medlemsmøter, kommuneråd, kurs/opplæring og sosiale treff. Lokallaget må også drive aktiv informasjon, slik at folk vet hva som foregår. Det er ikke så spennende å være med et lokallag hvis det sjelden eller aldri kommer informasjon. Send derfor ut informasjon på SmS og mail, og legg ut informasjon på Innsiden, Facebook og andre sosiale medier. Bruk mulighetene, og involver medlemmene i lokallagets aktiviteter. Dette er den beste medlemspleien vi kan gi.

Senterpartiets vedtekter og styrets plikter

Styrets arbeid reguleres av vedtektene, og av de vedtakene som årsmøtet gjør. Det første et nytt styre bør gjøre, er å gå gjennom vedtektene og spesielt se på **styrets plikter**, jfr. [Senterpartiets vedtekter](#), §6 Lokallag pkt.D) .



Senterpartiets vedtekter § 6. Lokallaget

A. Alle medlemmer i en kommune danner Senterpartiets lokallag, som ledes av et styre som er sammensatt slik: Leder, nestleder, studieleder, kasserer og minst ett styremedlem, lederen for Senterpartiets gruppe i kommunestyret og lederen eller vararepresentant i Senterungdommens lokallag. Hvor Senterungdommen ikke har lokallag, må det i styret velges representant for ungdommen. Begge kjønn skal være representert med minst 40 prosent. Lokallagsleder er lokallagets rettslige representant og underskriver på vegne av lokallaget i alle tilfeller der denne myndighet ikke er overdratt til andre.

B. Årsmøtet i lokallaget kan, med fylkesstyrets godkjenning, bestemme at det skal være flere lokallag innen en kommune. I slike tilfeller skal det velges et fellesstyre for partiarbeid i hele kommunen, etter retningslinjer som er godkjent av fylkesstyret.

C. Lokallagets høyeste myndighet er årsmøtet, som holdes årlig og ordinært innen 15. november. Ekstraordinært årsmøte kan holdes når styret anser det påkrevet, eller når 1/3 av medlemmene krever det. Ekstraordinært årsmøte må avholdes innen én måned etter at krav er fremsatt.

D. Styrets plikter

a) Lokallagets styre skal holde møte når lederen finner det påkrevet, når fylkes- eller hovedorganisasjonen ber om det, eller når minst to styremedlemmer krever det.

b) Lede medlemsrekrutteringen og sørge for at medlemsregisteret holdes oppdatert.

c) Ivareta partiets interesser i samsvar med vedtektene, program og de vedtak fylkes- og hovedorganisasjonen treffer.

d) Sørge for at fylkesorganisasjonen får de fastsatte meldinger om lagets virksomhet.

e) Sammenkalle medlemsmøter.

f) Før kommunevalg sammenkalle partimedlemmene til møte for å sette opp partiets valgliste, og sørge for at det blir utarbeidet program for Senterpartiets arbeid i kommunestyret. Hvis et lokallag overveier enten å stille fellesliste med et annet parti, eller ikke å stille, skal fylkesstyrets mening innhentes. Avgjørelsen om fellesliste e.l. kan bare treffes av godt kjentgjort medlemsmøte.

g) Sammenkalle Senterpartiets gruppe i kommunestyret etter nyvalg og medvirke til at den blir konstituert med leder og nestleder. Ved forslag til kommunale ombud, skal begge kjønn være representert med minst 40 prosent. Ved forslag til bare én representant, bør partiet alltid ha forslag på to navn – én av hvert kjønn.

h) Medvirke til at det alltid er god kontakt og samarbeid mellom Senterpartiets representanter i kommunestyret og andre kommunale ombud, og lokallagets medlemmer og tillitsvalgte, ved at det avholdes kommunerådsmøter regelmessig. ([Det er utarbeidet egne retningslinjer for kommunerådsmøter.](#))

i) Bidra til å gjennomføre Senterungdommens og Senterkvinnenes aktiviteter i kommunen.

Hvert enkelt medlem har også noen rettigheter og plikter, som reguleres av [Senterpartiets vedtekter §4](#):

- A.** Til tillitsverv i partiorganisasjonen kan bare velges medlemmer. Som partiets representanter i offentlige verv bør bare velges medlemmer. Ved alle valg og nominasjoner skal begge kjønn være representert med minst 40 prosent.
- B.** Medlemmer av Senterpartiet har rett til å gjøre sitt syn gjeldende i organisasjonsmessige og politiske spørsmål gjennom årsmøter, medlemsmøter og kommunerådsmøter.
- C.** Medlemmer av Senterpartiet må ikke motta tillitsverv eller stille seg som valgkandidat for annet parti eller annen liste, i de kommuner der Sp stiller liste/fellesliste, jfr. § 6. D. f. Overtredelse av denne bestemmelsen medfører at man automatisk mister sitt medlemskap av Senterpartiet.
- D.** Partiets tillitsvalgte i organisasjonen og i offentlige verv må i sitt arbeid rette seg etter partivedtektene, de retningslinjer som partiets organer vedtar i medhold av vedtektene, og ellers på beste måte virke til framgang for partiets mål og politikk, slik det er fastlagt i partiets program.
- E.** Samme rettigheter og plikter som medlem av Senterpartiet har medlem av Senterungdommen.

Hvilke oppgaver har lokallagsstyret? En kort oversikt over de ulike vervene.

Lokallagsleder skal lede arbeidet, og ha overordnet ansvar for både tillitsvalgte og folkevalgte. Leder skal bidra til at ting blir gjort, og at folk samarbeider. Leder skal også representere lokallaget utad, og være bindeledd mellom laget og resten av partiorganisasjonene. Leder skal dessuten kalle inn til styremøter, delegere oppgaver, og sørge for å holde styret oppdatert og informert. Leder er også ofte bindeleddet mellom lokallaget, lokallagsstyret og medlemmene på den ene siden og kommunestyregruppa, fylkeslaget og Senterpartiets hovedorganisasjonen på den andre siden.

Nestleder skal lede arbeidet sammen med lederen. Nestleders viktigste oppgave er å være leders stedfortreder. Nestleder må derfor holde seg oppdatert om hva som skjer, og raskt kunne tre inn ved behov. Leder og nestleder kan også dele oppgaver, for eksempel fordele ansvaret for det organisatoriske og politiske arbeidet seg imellom.

Studieleder er et vedtektsfestet tillitsverv, og studielederen skal bidra til at medlemmene, tillitsvalgte og folkevalgte får tilbud om skolering. Studieleder må derfor holde seg oppdatert på hvilke studieopplegg som er tilgjengelige, og komme med forslag til skolering i lokallaget. Studieleder har ansvar for å bidra til dekning av kompetansebehovet i lokallaget. Studieleder bør gjøre seg kjent med hvilke kompetansebehov medlemmer, tillitsvalgte og folkevalgte **Kasserer** har ansvar for økonomi, medlemslistene og kontingent. Alle lokallag skal vedta et

Kassereren må til enhver tid ha oversikt over hvor mye penger som er brukt, sørge for å betale regninger og ha tilgang til lokallagets bankkonto. Lokallaget er også pålagt å rapportere inntekter til SSB, og dette er kassererens oppgave. Gjennom Min forening har hvert lokallag tilgang til sine medlemslister. Det er kassererens oppgave å sørge for at disse medlemslistene er oppdatert og korrekte. I etterkant av hvert årsmøte må også informasjon om styreverv, kontonummer og lignende oppdateres. I midten av mai hvert år tar lokallaget over ansvaret for purring av medlemmer som ikke har betalt kontingenten og det er kasserer som har ansvar for at purrerundene gjennomføres. Medlemsservice har ansvaret for å følge opp nyinnmeldte medlemmer det første året, og sender purring på SMS med to påminnelser.

Sekretæren har ansvar for å innkalle styremedlemmene til lokallagstyret, i samarbeid med leder. Sekretæren koordinerer gjerne det praktiske rundt møtet. Sekretæren har også ansvar for å skrive protokoll fra møtene og holde orden i lokallagets arkiv. Hvis lokallaget mottar formelle brev som må besvares er det vanligvis også sekretæren som gjør dette. Sekretæren har ansvar for å innkalle og ordne det praktiske til andre møter i lokallagsregi. Dette kan være medlemsmøter, kurs, pressekonferanser osv.

Styremedlemmer jobber med ulike oppgaver, som for eksempel å følge godt med på enkelte politiske områder, innhente informasjon om spesielle saker, ivareta praktiske oppgaver i forbindelse med arrangementer osv. Virksomhetsplanen bør være et godt utgangspunkt for å finne oppgaver man ønsker å jobbe med. Det er viktig at styret i starten av arbeidsåret diskuterer hvilke ansvarsområder hvert enkelt styremedlem skal ha. Fordel arbeidsoppgavene, og bruk de ressursene dere har i styret.

Virksomhetsplan: å jobbe med mål

Etter vedtektene §6. F pkt. e skal årsmøtet «*Behandle styrets forslag til virksomhetsplan med budsjett.*» Årsmøtet vedtar derfor den virksomhetsplanen, eller arbeidsplanen styret skal jobber etter mellom årsmøtene. Dette er kanskje et av de viktigste verktøyene vi har til rådighet, når vi skal jobbe planmessig som ei ledergruppe i lokallaget. Virksomhetsplanen skal tas fram med jevne mellomrom og evalueres gjennom året. Husk at planen uttrykker årsmøtets vilje og målsetninger. I tillegg til å jobbe med målene og oppfyllelsen av de vedtak og forpliktelser styret har fått gjennom årsmøtets vedtak, må arbeidsoppgavene fordeles. Lokallagsleder, gruppeleder eller studieleder kan ikke gjøre jobben alene, her må hele styret arbeide sammen som et lag. På et av de første styremøtene bør det nye styret fordele oppgaver og systematisere arbeidet. På neste side er det vist et eksempel på virksomhetsplan/arbeidsplan for et lokallag.



Virksomhetsplan for lokallaget Sp 2018

Medlemstall:

- Kontakte og beholde eksisterende medlemmer
- Bli fylkets største Sp- lag

Senterungdommen:

- Bidra til å videreutvikle «Senterungdomslaget»
- Verve flere Senterungdommer
- Invitere spesielt ungdommene til aktiviteter i laget

Økonomi:

- Holde god kontroll på økonomien og avsette midler til valgkampen i 2019

Medlemsinformasjon:

- Etablere fast rutine for medlemsinformasjon gjennom bruk av e-post. (Brev til de som ikke har e-post) ved å sende ut to faste medlemsbrev i halvåret
- Avholde minimum to medlemsmøter i løpet av perioden. Invitere/i samarbeid med nærmeste lokallag
- Bli kjent med, og skolere medlemmene i nytt medlemssystem

Fylkespartiet og Senterpartiet sentralt:

- Jevnlig kontakt med våre representanter i fylkestinget og utvikle rutiner for kontakt med våre representanter på Stortinget

Mediearbeid:

- Videreutvikle bruken av Facebooksiden
- Jevnlig kontakt med media, - bygge merkevaren «Sp lokallag» som del av en langsiktig strategi for valgkampen 2019
- Skrive korte leserinnlegg i forhold til aktuelle saker som skal behandles i planutvalg/formannskap/kommunestyre

Kompetansebygging:

- Gjennomføre studiearbeid i hht Senterpartiets opplegg gjennom Senterpartiskolen. Studiearbeid skal gjennomføres på heftene «Klima og miljø – bærekraftig utvikling» og «Liv til åra – år til livet. Eldreomsorg for framtida» Minst ett av studiearbeidene skal søkes gjennomført i samarbeid med nabolokallagene.
- Lokallaget Sp skal være representert og bidra aktivt på kurs/samlinger i regi av fylkeslaget/sentralt
- Nytt styre gjennomgår Det grønne hjulet 1, med spesiell vekt på bruk av nytt medlemssystem. (sees i sammenheng med punktet om skolering av medlemmer under «Medlemsinformasjon»)
- Lokallaget Sp skal være representert og bidra aktivt på kurs/samlinger i regi av fylkeslaget/sentralt
- Nytt styre gjennomgår Det grønne hjulet 1, med spesiell vekt på bruk av nytt medlemssystem. (sees i sammenheng med punktet om skolering av medlemmer under «Medlemsinformasjon»)
- Skolere medlemmer som sitter i råd og utvalg oppnevnt av kommunestyret i Sp prinsipp og handlingsprogram
- Bruke «erfarne» medlemmer som forelesere i kompetanseoppbyggingsarbeidet

Kommunestyregruppa og kommuneråd:

- Styret skal være representert på alle kommunerådsmøter.
- Medlemmene inviteres til kommuneråd i forkant av møter i kommunestyret/formannskap/planutvalg.

Kommune og fylkestingsvalg 2019

- Styret oppnevner nominasjonskomite med 7 medlemmer og utpeker leder. I komiteen skal begge kjønn være representert med minst 40%. (frist 01.03.18)
- Ett av medlemmene i nominasjonskomiteen skal representere Senterungdommen
- Nominasjonskomiteen får skolering i regler og retningslinjer for kommunevalg.

Eksempel på virksomhetsplan.

Siden *synlighet* er svært viktig i lokallagsarbeidet, kan det være lurt å sette opp en enkel medieplan. En slik plan kan være et hjelpemiddel til å få satt saker på dagsorden, og til å markedsføre lokallaget. Folk leser fremdeles lokalaviser, og leserbrev er godt stoff. Det er også viktig å tipse lokalavis og lokale medier om hva vi driver med i lokallaget. Ta kontakt, send pressemeldinger, og inviter mediene til åpne møter og andre arrangementer.

Eksempel på enkel medieplan

Mål:	<i>Senterpartiet skal være synlig i lokalavisen og på sosiale medier</i>
Tiltak 1:	Lokallaget oppnevner Kari Nordmann som medieansvarlig. Hun får som oppgave å holde kontakt med lokalavisen, sende pressemeldinger når laget har aktuelle arrangementer og tipse redaksjonen om saker.
Tiltak 2:	Skrive leserinnlegg
Ansvarlig:	Kari Nordmann og Arne Nordmann
Tiltak 3:	Lokallagets Facebook-side skal oppdateres minst to ganger pr uke
Ansvarlig:	Ola Nordmann

Vi bruker planene for å oppnå de målene vi setter oss. Da er det enklere å jobbe strukturert, og det blir også enklere å koordinere det arbeidet styret skal gjøre sammen.

Ledelse i lokallaget

En tillitsvalgt er en leder, og skal gå foran som et godt eksempel for andre. Det er derfor litt misforstått når mange tror at ledere kun er lokallagsleder, gruppeleder, ordfører osv. *Alle tillitsvalgte er ledere*. Derfor er det viktig å reflektere over at tillitsvalgte nettopp er «valgt med tillit». Slik sett har alle tillitsvalgte et stort ansvar for å spille hverandre gode, og samarbeide som et lag. I dette ligger også en gjensidig plikt til å gi hverandre tilbakemeldinger: si fra når ting ikke er slik de burde være, være støttende og gi ros. Det er viktig at vi gir konstruktive tilbakemeldinger, og at vi tar opp både det som er bra, og det som ikke er så bra. Da slipper vi å gjøre samme feil flere ganger, og det blir enklere å forbedre både oss selv, organisasjonen og politikken. Derfor er god ledelse ikke bare lederens ansvar - *alle som er «valgt med tillit» må ta sin del av ledelsesansvaret*. Vi må også huske på at andre utenfor styret ser på tillitsvalgte som ledere. Medlemmene oppfatter styremedlemmer som ledere i lokallaget, og da er det viktig å huske på hvordan vi framstår. Den som får tillit, må også ta det ansvaret som følger med. Det er også viktig å huske på at ledelse dreier seg om å få mennesker til å jobbe sammen mot felles mål!

Ledelsesfilosofi

Ledelsesfilosofi handler mye om hvordan vi kan jobbe med bevisstgjøring om ledelse i lokallaget, både som arbeidslag og som gruppe sammensatt av enkeltmennesker. Vi skal reflektere litt over en ledelsesfilosofi hvor vi ser alle tillitsvalgte som ledere, og styret som et arbeidslag, eller ledergruppe. Hvis vi skal utvikle godt lederskap i lokallaget, må vi først tenke gjennom de verdiene som bør legges til grunn. Det er ikke så vanskelig å bli enige om grunnleggende verdier som for eksempel samarbeid, respekt, anerkjennelse, åpen og god kommunikasjon, toleranse og inkludering. Det er ikke like enkelt å følge disse verdiene i hverdagen, når vi kanskje er uenige om hvordan ting skal gjøres, eller når det hardner til i lokalpolitikken - slik det av og til gjør. Derfor må vi ha en ledelsesfilosofi som gir oss nok takhøyde til at vi klarer ta en frisk diskusjon, og samtidig ha respekt for hverandre. Så er det også sånn at vi i demokratiets navn av og til må bøye oss for flertallet, og det må vi tåle. Dessuten kan ikke ledelse i et lokallag sees isolert fra resten av partiet. De ulike nivåene i partiet henger sammen, og må ha «hode og hale» også i saker hvor det ikke er full enighet. Uenighet i seg selv er ikke negativt, for meninger skal brytes mot hverandre og debatteres. Det er også greit å være oppmerksom på at uenighet som ikke kommer til overflaten, som undertrykkes, og som ikke blir debattert eller respektert kan være direkte skadelig både for organisasjonen og politikken.

Senterpartiets etiske retningslinjer

Senterpartiets har vedtatt etiske retningslinjer, og her heter det blant annet:

«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](#) Videre heter det om ledelse i partiet: **«Lederne i partiet, både tillitsvalgte og ansatte, har et særlig ansvar for etisk standard og refleksjon. 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.»**

Spørsmål til refleksjon omkring ledelse

- Les gjennom [Senterpartiets etiske retningslinjer](#). Disse sier at det er ledernes ansvar å sørge for at hele organisasjonen er seg bevisst de etiske kravene som stilles. Hvordan vil dere jobbe for å fremme god ledelse og organisasjonskultur i lokallaget, i tråd med de etiske retningslinjene?
- «En tillitsvalgt skal gå foran i arbeid og interesse, og være et eksempel for andre. Han skal være lederen og kjenne det ansvar han har i den egenskap.» Hva tror dere Gerhardsen mente med at en tillitsvalgt skal være «lederen», og kjenne ansvar?
- Senterpartiet er et grasrotparti med god forankring lokalt. Det er medlemmene som bestemmer, og som har forventninger til de som er «valgt med tillit». Hvordan kan ledelsen i lokallaget møte disse forventningene sammen, som ei ledergruppe?
- Hvordan kan bevisstgjøring om ledelse og verdier styrke og utvikle samarbeidet i lokallaget, og bidra til god kommunikasjon, f.eks. mellom lokallaget og kommunestyregruppa?
- Har vi nok bevissthet omkring vårt sosiale fellesskap, og utvikling av god partikultur? Har folk det bra, og samarbeider vi godt som ei ledergruppe? Samarbeider styret i lokallaget godt med kommunestyregruppa?



Nyttige lenker

Studiehefter, temahefter, informasjon om studiearbeid: www.senterpartiskolen.no

Senterpartiets politikk: <https://www.senterpartiet.no/politikk>

Senterpartiets verdigrunnlag: <https://www.senterpartiet.no/politikk/verdigrunnlag>

Senterpartiets vedtekter: www.senterpartiet.no/

Senterpartiets etiske retningslinjer: <https://www.senterpartiet.no/Om%20SP/vedtekter-og-retningslinjer/Etiske%20retningslinjer%20for%20Senterpartiet>

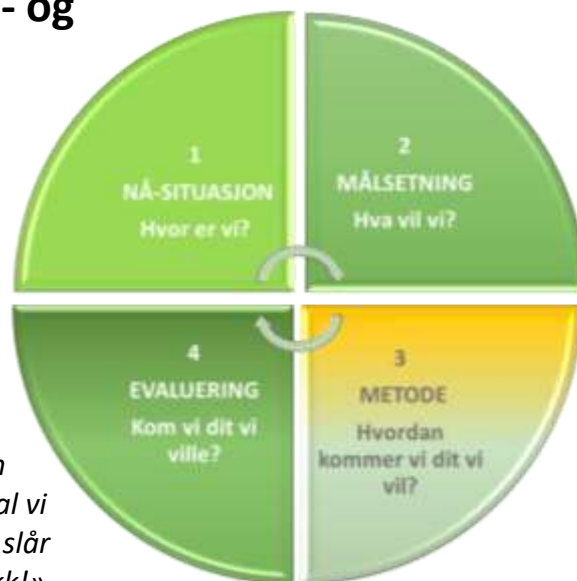
Senterpartiets prinsipp- og handlingsprogram 2017 -2021
<https://www.senterpartiet.no/politikk/valg-2017>

Arbeid i kommunestyregruppa del 1 og 2 www.senterpartiskolen.no (se Studiehefter)

Modul 3: Strategisk arbeid i lokallaget

Det grønne hjulet som strategi- og kompetansehjul for utvikling av Senterpartiet og «grønn politikk». Hvor står vi, hvor går vi – og hvordan kommer vi dit vi vil?

«Kom og slå deg ned, her er plass til flere – som er sammen om grønn politikk. Vi gir aldri opp, vi står på uten stopp vi skal seire for grønn politikk. Selv om veien er både tung og tverr skal vi målet i fellesskap nå. Senterungdommens krav slår igjennom en dag – vi skal seire for grønn politikk!»



Å tenke strategisk betyr at vi må systematisere arbeidet vårt gjennom en struktur som hjelper oss å til å nå de målsetningene vi har. Både organisasjonsarbeid og politisk arbeid handler om mål. Vi skal vinne velgere, finne de beste kandidatene til verv, vi skal utvikle politikken, vi skal få gjennomslag i kommunestyret, vi skal få nye medlemmer, vi skal holde på de medlemmene vi har, vi skal være synlige og tydelige i lokalsamfunnet: det er sannelig ikke lite vi skal gjennomføre i løpet av et år eller en valgperiode. Det er mange mål som skal nås, det er mange utfordringer - og alt går ikke alltid slik vi hadde tenkt oss. Kanskje må både mål og arbeidsmåter korrigeres underveis. Veien kan være både tung og tverr, fordi måloppnåelse er en prosess. Dessuten blir veien ofte til mens vi går. Samtidig lærer vi nye ting underveis som vi kan ta med oss, og bruke i det videre arbeidet. Både i organisatorisk og politisk arbeid trenger vi derfor strategisk arbeid, læringsprosesser og kompetansebygging dersom vi skal lykkes i arbeidet vårt.

Det må nødvendigvis ta litt tid å utvikle en strategi for lokallagsarbeidet. Det tar tid å sette seg ned sammen for å finne ut hvordan vi skal gjøre ting. Når det er sagt, så bruker vi antagelig mer tid når vi ikke jobber målrettet og strukturert. Derfor kan det være verdt å se på hvordan *Det grønne hjulet* kan brukes som et kompetanse- og strategiverktøy for å strukturere styrearbeidet. Hjulet er delt i fire steg:

1: Analyse: Nå-situasjon: Hvordan er staa, og hvor befinner vi oss?

2: Målsetning: Hva vil vi? Hvor skal vi?

3: Metode: Hvordan kommer vi oss dit vi vil? Hvem gjør hva, og hvordan gjør vi det?

4: Evaluering: Nådde vi målene våre? Hva har vi lært? Hva kan vi gjøre bedre?

Det første steget: Analyse av NÅ-situasjonen - hvor står vi?

For å finne ut hvor vi skal gå, må vi først vite hvor vi er og hvor vi står. Det vet den som har prøvd å finne fram i terrenget med kart og kompass. Det er vanskelig å jobbe med mål hvis vi ikke vet hvor vi er i øyeblikket. Hvordan står det til lokallaget vårt? Hva slags utgangspunkt har vi når vi skal jobbe mot målene vi har satt oss? Først skal vi ta "tempen" på lokallaget og arbeidet vårt gjennom tre praktiske oppgaver. Oppgavene skal gi en enkel analyse, eller en oversikt over ståa i lokallaget.



Oppgave 1: Hvordan er ståa hos oss?

Her er det satt opp fem spørsmål om lokallaget som dere skal diskutere. Deretter følger fem påstander om styrearbeidet i lokallaget. Sett gjerne opp flere spørsmål og påstander hvis dere vil. Spørsmålene og påstandene skal være *utgangspunkt for en diskusjon* om hvor dere befinner dere – akkurat nå. Poenget med denne oppgaven er å få i gang diskusjon med stor takhøyde – hvor alt er lov og ingenting er feil. Husk at det er snakk om spørsmål og påstander som stilles på generelt grunnlag. Vær ærlige når dere diskuterer spørsmålene, og vær konstruktive. Skriv ned stikkord underveis.

Har vårt lokallag

- solid rotfeste, godt engasjement og entusiasme - både når det gjelder organisasjon og politikk?
- gode aktiviteter som speiler politikk og målsetninger, og hvor både «gamle» og «nye» medlemmer blir inkludert?
- rom for nytenkning, nye medlemmer og nye samarbeidspartnere: er det åpenhet og interesse for nye måter å jobbe på?
- inkluderende arbeidsmåter hvor medlemmer, Senterungdommen, ressurspersoner, tillitsvalgte og folkevalgte trekkes aktivt med i arbeidet?

Styret i vårt lokallag

- er effektivt, jobber godt og er målrettet
- har mange gode intensjoner, men når ikke målene helt
- har klar arbeids- og rollefordeling, og er flinke til å fordele oppgaver
- utnytter ikke ressursene godt nok, og kan bli bedre på å inkludere
- har mye kompetanse og erfaring, men også behov for fornyelse og skolering

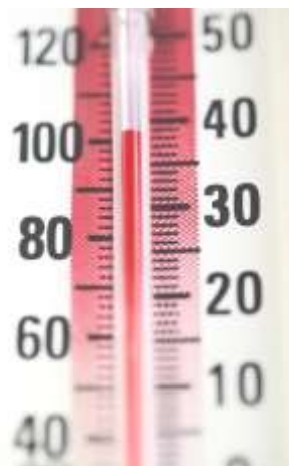
Når dere har diskutert spørsmålene og påstandene, må dere selv finne ut hvilken situasjon dere er i. Bruk stikkordene dere har skrevet ned, og se hva dere er gode på, hvor godt dere syns lokallaget og styrearbeidet fungerer, og hva dere kan bli bedre på. Bruk gjerne Post-it-lapper og heng opp disse etter hvert, for å synliggjøre hva dere er gode på - og hva som kan forbedres.



Oppgave 2: Ta tempen på lokallaget!

Når vi nå jobber videre bør vi tenke over at politiske diskusjoner alene ikke gir oss levende lokallag. Nå skal dere ta konkret utgangspunkt i situasjonen i eget lokallag og i egen kommune. Hvor sterkt står Senterpartiet lokalt, og hvilke utfordringer jobber dere med for tida? Tenke gjennom hvordan det står til med medlemsutvikling, generell aktivitet og interesse for arbeidet, trivsel og lokal partikultur. Vurder hvilken slagkraft dere mener Sp har i kommunepolitikken, og om folk har lyst til å ta på seg verv og stille på valgliste. Bruk gjerne Post-it-lappene fra oppgaven på forrige side når dere skal gi karakterer. Dere kan godt fylle inn temaer som *dere* synes er relevante, i tillegg til eller i stedet for temaene som er oppgitt i skjemaet. Dere skal gi karakterer på en skal fra 1 til 10, hvor en er dårligst og 10 er best. Karakterene kan dere ta frem senere, når dere skal evaluere arbeidet i lokallaget. Husk at det ikke finnes noen fasitsvar, og at det er dere som må finne ut hvordan «tempen» er i eget lokallag.

Dato:	
Tema	Karakter
Politisk representasjon	
Generell aktivitet i lokallaget	
Synlighet i lokale medier	
Politisk gjennomslagskraft	
Rekruttering til verv	
Studieaktivitet	
Trivsel	
Medlemsutvikling	



Senterpartiet - et ordførerparti

I organisasjoner og i politikken er det både oppturer og nedturer. I Senterpartiet er det mange eksempler på begge deler. I dagens politiske bilde (2017) står Senterpartiet sterkt i mange kommuner, og har vokst godt i de to siste valgene. Med en oppslutning på 6,7 % i 2011-valget fikk Senterpartiet 93 ordførere, 73 varaordførere og 1420 kommunestyrerepresentanter. Status i 2015 var en vekst til 8,5% oppslutning med 105 ordførere, 95 varaordførere og 1 774 by- og kommunestyrerepresentanter. Les om to av Senterpartiets nye ordførere etter 2015 her:

[Margrethe Handeland](#) - første kvinnelige ordfører i Hægebostad kommune.

[Ola Tore Dokken](#) - som knuste all konkurranse i Nordre Land kommune. Selv om seieren ikke kom overraskende, var det nok ikke mange som hadde trodd at den skulle bli så formidabel.



Oppgave 3: Senterpartiet mot valget i 2019

Senterpartiet gjorde et svært godt stortingsvalg, med nær fordobling av stortingsgruppa og en oppslutning på 10,3% med 302 012 stemmer. Senterpartiet hadde framgang i alle kommuner, med unntak av Fosnes kommune. Her hadde Senterpartiet en nedgang på 0,5 prosentpoeng til en oppslutning på 34,4% (!). Sjekk ut oppslutningen i egen kommune og i den enkelte valgkrets. Informasjon om valgresultatene finnes her:

<https://www.nrk.no/valg/2017/resultat> eller på valgresultat.no

- Hvordan vil dere holde på velgerne, og for å utnytte potensialet for et godt valg også i 2019?
- Hvordan vil dere bruke mulighetene til å få nye medlemmer, ut fra at Senterpartiet åpenbart har mange sympatisører i kommunene?
- Hvordan vil dere arbeide for å holde på medlemmene dere allerede har – og skaffe nye medlemmer?

Diskuter, og skriv gjerne ned stikkord fra diskusjonen. Disse kan bruke i det videre arbeidet med de to neste stegene i *Det grønne hjulet*.

Det andre steget: Målsetning - hva vil vi?

Det er lettere å jobbe mot felles mål hvis vi

vet hva vi vil, og hvilke rammer vi må forholde oss til

Det neste steget er derfor å klargjøre mål for arbeidet:

sette seg mål. Noen mål er allerede satt i virksomhetsplanen, andre

mål finner vi i valgprogrammet for perioden og i overordnede

dokumenter. I tillegg må styret ha noen interne mål, som for eksempel

fordeling av ansvar og oppgaver. Først må vi gå gjennom de målene vi har satt oss, ved å se

på vedtatt virksomhetsplan. Her er de målene som årsmøtet har bestemt at vi skal jobbe

med i perioden. Det er opp til styret å sette planene ut i livet, gjennom klargjøring av målene

slik at vi kan jobbe med dem i praksis. Vi må for eksempel vurdere hvilke ressurser vi har til

rådighet, hva har vi tilgang til av penger, tid, folk? Vi kan sette oss konkrete mål for

medlemsverving og rekruttering. Vi kan konkretisere ønsker og klargjøre mål for politisk og

organisatorisk utvikling, med fokus på hvordan vi kan jobbe for best mulig måloppnåelse. Så

må vi knytte målene sammen, slik at det blir sammenheng mellom mer lokalpolitiske mål, og

Senterpartiets prinsipp- og handlingsprogram for perioden. Det er ikke likegyldig hvorvidt

det er samsvar mellom prinsipp- og handlingsprogrammet og de målene vi setter oss lokalt.

Senterpartipolitikken skal være godt synlig i alt vi gjør. Det er frustrerende når ord og

handling spriker. Da blir vi utydelige, og vi risikerer å miste både oss selv, velgere og

medlemmer. Derfor må også målene våre være tydelige og gjenkjennbare, fordi de skal

representere Senterpartiets ideologi og politikk.





Oppgave 4: Målsetning og planer

I denne oppgaven skal vi se på sammenhengene mellom målsetningene våre og de planene vi skal sette ut i praksis. Gå nøye gjennom det lokale partiprogrammet og den virksomhetsplanen dere vedtok på årsmøtet. (Hvis dere ikke har en virksomhetsplan så må dere lage en.) Diskuter med utgangspunkt i spørsmålene under.

- Er målene i partiprogrammet og virksomhetsplanen i takt eller utakt?
 - Hvordan står det til med den politiske gjennomføringen i kommunestyret, er den i takt med programmet?
 - Hvordan stemmer virksomhetsplanen med Senterpartiets prinsipp- og handlingsprogram for perioden? Er politikken lokalt klart og godt gjenkjennelig?
 - Glød, interesse og engasjement, sosialt samvær - hvordan kan vi sette «mål» for trivsel, inkludering og god partikultur?
- Lag stikkord underveis og oppsummer når dere har gått gjennom program og virksomhetsplan. Er det god sammenheng mellom plan og program? Hva må dere gjøre hvis det er sprik eller uklarheter? Diskuter.

Det tredje steget: Metode - hvordan kommer vi dit vi vil?

Hva trenger vi for å nå målene våre?

Når vi har funnet ut hvor vi står og hvor vi ønsker å gå, trenger vi verktøy og metoder for å komme oss dit vi vil. Prosessen fram mot målet kan være strevsom. Vi jobber ofte hardt for å nå målene våre, og setter inn stor arbeidsinnsats over lengre tid. Det kan være slitsomt å jobbe med måloppnåelse, og det er heller ikke alltid vi når helt fram. Skuffelsen over et valgnederlag eller en tapt politisk kamp kan være stor. Vi risikerer å miste motivasjonen på veien, når vi ser at vi ikke kommer til å komme helt i mål. I tillegg er det viktig at vi har hjelpemidler og godt verktøy, dersom vi skal få gjort unna det organisatoriske og politiske arbeidet. Verktøyet vårt er beskrevet på side 11-14.



er heller



Oppgave 5: Metodikk og verktøy

For å jobbe godt og målrettet må vi ta i bruk det verktøyet vi har, og bruke dette metodisk. Det er dårlig metodikk å bruke en skrutrekker for å slå inn en spiker, eller forsøke å bore hull med en tang. Hva trenger dere for å jobbe målrettet? Diskuter med utgangspunkt i spørsmålene:

- Hvordan vil dere bruke medlemssystemer og andre digitale verktøy?
 - Har dere behov for annet verktøy, materiell eller lignende?
 - Hvordan vil dere jobbe metodisk med mediarbeid og sosiale medier for økt synlighet?
 - Behøver dere andre rutiner, nye samarbeidspartnere eller nye arenaer?
 - Trenger dere ny kompetanse, og i så fall hva slags?
- Lag en enkel medieplan for hvordan lokallag og politikk skal synliggjøres i framover (se side 22)
 - Lag en intern plan for styrets arbeid framover, med utgangspunkt i virksomhetsplanen og med oversikt over de oppgavene som skal gjøres, hvem som skal gjøre dem og når de skal utføres. Finn fram kalenderen, og vær så konkrete som mulig. Sett opp en matrise/enkel plan for mål, tiltak, hvem som gjør hva, tidspunkter osv. som kan fylles inn og tas fram i løpet av året.. Eksempel på virksomhetsplan brutt ned på praktiske styreoppgaver:

Virksomhetsplan for lokallaget Sp, med fordeling av oppgaver i styret 2017					
Oppgave	Ansvarlig	Tidspunkt	Hvor	Tema	Merknader
Medlemsmøte vår	Per og Pål	17. mars	Rådhuset	Landbruk	
Kommunerådsmøter	Anne og Torstein	Hver første mandag i mnd.	Rådhuset	I samarbeid med kommunestyregruppa	
Medier og Facebook	Petter og Karianne	Facebook: to ganger/uke Karianne er mediekontaakt			
Medlemsmøte høst	Per og Pål	11. oktober	Rådhuset	Eldreomsorg	
Opprette nominasjonskomite	Styret igangsetter	Forespør mulig leder og medlemmer innen 1. desember			Frist: 1. mars
Kurs og studiearbeid	Karin	1. februar	Matkroken	Studiering om lokalmat	
Osv.....					

Det fjerde steget: Kom vi i mål, dit vi ville?

Ved å koble sammen de fire stegene i *Det grønne hjulet*, kan vi se om målene blir nådd gjennom å evaluere virksomhetsplanen (og programmet) fortløpende. Det betyr at vi må ta fram de planene vi har lagt, og gjennomgå dem med jevne mellomrom. Vi vil da bedre kunne se sammenhengen mellom planer, målsetninger og måloppnåelse. Dette er alltid like lett å se i det daglige styrearbeidet. Når vi evaluerer planene jevnlig, får vi også muligheten til å korrigere kursen slik at vi faktisk kommer dit vi har tenkt oss.



Dere må ta fram virksomhetsplanen regelmessig for å sjekke om dere er på riktig kurs. Korriger kursen hvis det er nødvendig. Bruk litt tid i styremøtene til å snakke om retningen, både når det gjelder virksomhetsplanen og den interne arbeidsfordelingen i styret. Er vi der vi skal være for å komme dit vi vil? Ta også fram valgprogrammet regelmessig for å sjekke om den praktiske politikken er i tråd med programmet. Derfor må alle i styret ha virksomhetsplanen og valgprogrammet tilgjengelig, enten som papirkopi eller digitalt. Den enkleste formen for evaluering styret kan gjøre, er å ta opp disse dokumentene med jevne mellomrom og «kryss av på lista»:

- **Status:** Sjekk innholdet i plan og program: hvor langt er vi kommet?
- **Kursendring:** Når ting ikke kan gjennomføres etter planen: tenk nytt og lag «plan B»
- **Kompetansebygging:** Når vi trenger mer/ny/annen kompetanse for å nå mål, må vi sørge for å tilby skoling, og ikke bare «la det skure».
- **Måloppnåelse:** Saker som er gjennomført: sett et kryss i margen, og klapp dere selv på skuldra. Sett pris på utført arbeid og jobben dere gjøre ved å feire både delmål og hovedmål. Det kan også være grunn til å feire selv om vi ikke kommer helt i mål: Det er supert å få 8 nye medlemmer, selv om målsetningen var å verve 10.



Oppgave 6: «Kunnskapssjekk»: Hva har vi lært, og hva tar vi med oss videre?

Helt til slutt kan dere evaluere dere sjøl. Hvordan har dere jobbet med studieheftet? Hva har dere lært? Hvordan vil dere jobbe med videre utvikling i lokallaget, med organisasjonen og politikken? Bruk evalueringskjemaet som ligger på www.senterpartiskolen.no (Studemateriell/Det grønne hjulet)

Vi skal alltid huske på at vi blir evaluert av andre. Velgerne evaluerer våre politiske mål, og medlemmene evaluerer sine tillitsvalgte. Hvis det er nødvendig å handle annerledes enn vi har planlagt gjennom virksomhetsplan og program, så må forklare *hvorfor* på en ordentlig måte. Hvis Senterpartiet er i opposisjon, er det kanskje ikke så vanskelig å forklare hvorfor vi ikke når alle målene i programmet. Sitter vi derimot i posisjon, må vi tenke oss grundig om og huske at vi bare har velgerne til låns. Å gå på akkord med egen politikk, program og mål kan straffe seg når vi blir evaluert av velgerne ved neste valg. Heller ikke tillitsvalgte som går på tvers av årsmøtets vedtak og intensjoner, kan vente å få fornyet tillit. En god evaluering skal hjelpe oss til å lære, slik at vi ikke gjentar de samme feilene en gang til. Det ligger mye læring i å tenke gjennom hvorfor det gikk som det gikk. Hva fikk vi til, hva gikk riktig bra, og hva gikk galt? Hvordan kan vi gjøre ting bedre neste gang?

Metodikken i *Det grønne hjulet* er å jobbe strategisk i lokallaget med målsetning, planlegging, praktisk gjennomføring og evaluering. Vi har lett for å glemme at mye av organisasjonsarbeidet – og også det politiske arbeidet - er en kontinuerlig prosess. Mange av oppgavene gjentar seg, og en del av oppgavene er ganske rutinemessige. Men vi får også nye folk inn i lokallaget, og vi får nye saker og arenaer som vi skal jobbe på. Derfor er det spesielt viktig at vi evaluerer, og setter foten i bakken for et øyeblikk. Vi er nødt for å vite hvor vi er, for å komme dit vi skal.

Kunnskap og innsikt gir utvikling, som hjelper oss å vinne valg og nå mål. Når vi har lært noe og utviklet ny kunnskap, har vi fått et kompetanseløft. Dette er viktig for hver enkelt, men kompetanseløftet gjelder også for den organisasjonen vi utgjør sammen, nemlig Senterpartiet. Derfor er det nødvendig at vi har fokus på både politikk og organisasjon når vi jobber i og for lokallaget vårt.

Tusen takk for den innsatsen du gjør for Senterpartiet og lokalsamfunnet ditt. Lykke til med arbeidet i lokallag og kommunestyregruppe!



La oss leve i tida, ta Norge i bruk. Fra fjellet og helt ned til vannet. La vår framtid bli rakrygget, smidig og mjuk. Ta med hjertet og se hele landet. For veien er åpen, og landskapet skjønt, skal vi leve og ånde må vi holde det grønt. Vi er mennesker sammen for varme og fred. Vi er mange, vi vil være med!



Lenker og boktips

Artikkel om ledelse av frivillige: <http://www.frivilligledelse.no/articles/1>

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

Artikkel om organisasjonskultur: <http://www.ledernytt.no/bedriftskultur-er-en-viktig-lederutfordring.5016921.html>

Artikkel om hvordan sosiale medier påvirker frivillige organisasjoner - Frivillig kommunikasjon i endring: <http://www.samfunnsforskning.no/Aktuelt/Nyhetsarkiv/Frivillig-kommunikasjon-i-endring>

Nye perspektiver på læring i organisasjoner. Cathrine Filstad, 2008
<https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>

Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur Cathrine Filstad, 2010
<https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>

Bøker

Hennestad, Bjørn W.: *Kulturbevisst ledelse: fra ord til handling* Universitetsforlaget 2015
<https://www.akademika.no/kulturbevisst-ledelse/hennestad-bjoern-w/9788215012087>

Bang, Henning: *Organisasjonskultur* Universitetsforlaget 2011.
<https://www.akademika.no/organisasjonskultur/bang-henning/9788215007823>

Ladegård, Gro og Vabo, Signy Irene (red.) *Ledelse og styring*.
Utgitt på Fagbokforlaget 2010
<http://fagbokforlaget.no/?isbn=9788245008791>

Sætre, Alf: *Kommunikasjon i organisasjoner* Fagbokforlaget 2009.
<http://www.kommunikasjon.no/utdanning/fagb%C3%B8ker/organisasjon-og-ledelse/kommunikasjon-i-organisasjoner>

Ulstein, Kristen: *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid* Gyldendal 1998
<http://www.gyldendal.no/Faglitteratur/OEkonomi-og-administrasjon/Organisasjon-ledelse/Organisasjon-og-ledelse-i-frivillig-arbeid>



This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

[illegible]

Senterpartiets Studieforbund
Senterpartiskolen

www.senterpartiskolen.no