



# Om politiskt ledarskap

ATT BRINNA FÖR DITT UPPDRAG



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner



# Om politiskt ledarskap

ATT BRINNA FÖR DITT UPPDRAG



Upplysningar om innehållet:  
Lena Lindgren, [lena.lindgren@skr.se](mailto:lena.lindgren@skr.se)

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2019  
ISBN: 978-91-7585-796-1  
Text: Lena Lindgren och Peter Örn  
Illustration: Ida Brogren  
Produktion: Advant  
Tryck: LTAB, 2019

## Förord

Denna bok är skriven till dig som idag är ledande förtroendevald på kommunal eller regional nivå, som kommer att bli det någon gång i framtiden eller som är nyfiken på hur det är att vara ledande politiker. Den är skriven med glädjen och meningsfullheten i det politiska uppdraget för ögonen och samtidigt med stor medvetenhet om att det är svårt att vara toppolitiker.

Det politiska ledarskapet kräver klokhet och skicklighet för att kunna möta och hantera svåra och komplexa samhällsförändringar. Det gäller i hög grad i kommuner och i regioner där principer och visioner ska bli vardag och verklighet för medborgarna. Ledande politiker måste kunna förstå både dagens och framtidens utmaningar, de måste kunna skapa förståelse för sina insikter och gehör för sina förslag. Och de måste kunna samarbeta med andra politiska partier och samhällsaktörer.

Syftet med boken är att skapa igenkännande och kunskap om det politiska ledaruppdraget, generöst får vi ta del av andras erfarenheter och råd. De som citeras i boken väjer inte för att beskriva det svåra i uppdraget. Men viktigast av allt: de framhåller glädjen i att arbeta tillsammans med andra och att åstadkomma resultat och nödvändiga förändringar för medborgarna. Bokens författare är Lena Lindgren och Peter Örn, båda med mångårig erfarenhet av att arbeta med utveckling av politiskt ledarskap.

Boken är skriven till dig som brinner för ditt uppdrag som toppolitiker. Det är min förhoppning att du ska finna den angelägen i din strävan att möta framtidens möjligheter och utmaningar.

Stockholm i november 2019



Anders Knappe  
*Ordförande*

Sveriges Kommuner och Regioner

# Innehåll

- 7 **Kapitel 1. Klokhet och glädje i uppdraget**
  - Det politiska ledarskapet
  - De motsägelsefulla kraven
  - Klokheten i uppdraget
  - Glädjen i uppdraget
  
- 11 **Kapitel 2. Att bära demokratin varje dag**
  - Demokratins innersta kärna
  - Den svenska demokratin är stark
  - Medborgardialogens möjligheter
  - Det demokratiska ledarskapet
  
- 17 **Kapitel 3. Att skapa genomslag och resultat**
  - Politik och företagande – en jämförelse
  - Det komplexa uppdraget
  - Politikens vardag
  - Strategisk möjliggörare
  
- 21 **Kapitel 4. Att leda samhällsutvecklingen**
  - Värna framtidstron
  - Samhällsutmaningarna
  - Digitaliseringens möjligheter och utmaningar
  - Strategisk agenda
  
- 26 **Kapitel 5. Ledarskap för politiskt samarbete**
  - Det politiska landskapets förändring
  - Att arbeta i koalition
  - Vikten av förberedelse
  - Samarbete över blockgränserna

- 30 **Kapitel 6. Att leda med förtroende och tillit**  
Förtroendet  
Tillit i styrningen  
Den gyllene zonen av samarbete  
Ledarskap i krissituationer
- 35 **Kapitel 7. Konsten att leda**  
Ledarskap är ett konstnärskap  
Vårda empatin i ledarskapet och glädjen i engagemanget  
Utveckla konsten att hantera rädslan – och makten  
Lär av motgångarna och dela din berättelse med andra
- 40 **Kapitel 8. Du blir aldrig färdig och det är som det ska**  
Politiken är en ständig utbildning  
Viljan att utvecklas  
Vardagens möjligheter till lärande
- 44 **Kapitel 9. Personliga råd från toppolitiker**
- 48 **Referenslista**

## Spegling av lärdomar och möten

Denna bok är en spegling av lärdomar och möten med drygt 700 toppolitiker inom SKR:s ram under tretton års tid i olika ledarprogram och nätverk för ledande kommunala och regionala politiker. Erfarenheterna är frukten av samarbete och lärande som byggts upp genom tillit, förtroende och nyfikenhet av politiska ledare över partigränser. En viktig utgångspunkt är därför all den erfarenhetskunskap som har arbetats fram inom SKR och dess omfattande ledarprogram och nätverk, av den forskning och utveckling som SKR har initierat samt av samtalen i den podd som publicerades 2018. Citaten i boken är hämtade ur poddavsnittet. Tillsammans har vi arbetat med SKR:s podcast om politiskt ledarskap under 2018, Lena Lindgren i rollen som initiativtagare och producent och Peter Örn som programledare. Samtalen har varit inriktade på att spegla glädjen och utmaningarna i uppdraget för toppolitiker. De sammanlagt tio avsnitten är fortsatt aktuella och finns där poddar finns och på SKR:s hemsida.

Samhällsutmaningarna sköljer över oss. En del av dem kan till och med hota välförhållandet och välfärden. Människor och grupper riskerar att ställas mot varandra. Följden kan bli en polarisering som hotar samhällets tillit och sammanhållning. Det säkerhetspolitiska läget skapar utomstående hot som riskerar att bidra till en växande rädsla i samhället. Demokratien som efter 100 år sedan införandet fortfarande kan betraktas som en pågående försöksverksamhet kan aldrig helt tas för given trots att den framstår som stark.

En del röster höjs ibland för ett auktoritärt och till och med despotiskt ledarskap. Några söker någon som kan bestämma åt en, som kan peka med hela handen. Det finns flera exempel i andra och närliggande länder på hur despotiska ledare väljs på demokratisk väg, hur de gör sig till företrädare för en diffus folkvilja och sedan använder sin makt för att steg för steg underminera demokratin, de fria medierna och rättsstatens institutioner. I tider av snabba och accelererande förändringar, som inte minst drivs av den tekniska utvecklingen, krävs ett politiskt ledarskap som präglas av demokratins innersta värderingar och principer: Tron på alla människors lika värde och värdighet, på vikten av mångfald, tolerans och många människors deltagande i samhällsbygget, på väl fungerande och rättssäkra institutioner. Och på oberoende medier som kritiskt kan granska både den politiska och ekonomiska makten.

Det politiska ledarskapet är svårt. Ibland kan det kännas nedslående. Men svårigheterna och utmaningarna till trots: Uppdraget som förtroendevald och som politiker i ledande ställning är meningsfullt, stimulerande och roligt. Det är en ynnest att vara medborgarnas företrädare. Att vara politiker ställer krav på ett ledarskap som präglas av klokhet. En klokhet som innebär att man har förmåga att formulera en strategisk agenda för framtiden, att man kan skapa möten med människor som bygger på tillit och att man kan axla uppgiften som möjliggörare. Om detta ska den här boken handla.



# Klokhhet och glädje i uppdraget

*I detta kapitel beskrivs en möjlig inriktning för uppdraget som politisk ledare. Utmaningarna och de ofta motsägelsefulla kraven berörs. Vikten av klokhhet och glädje i uppdraget betonas.*

## Det politiska ledarskapet

SKR arbetar med att stärka utvecklingen av uppdraget som politisk ledare utifrån tre dimensioner av uppdraget och dess utmaningar. Den inriktningen utgör fundamentet för denna bok:

- › **Ett ledarskap som stärker och utvecklar demokratin** – Att skapa delaktighet och medskapande på ett tidigt stadium i olika samhällsprocesser för att tillsammans bygga bra beslut.
- › **Ett ledarskap som får genomslag och ger resultat** – Att styra och leda en stor organisation och att leverera välfärdstjänster utifrån ekonomiska förutsättningar och behov.
- › **Ett ledarskap som är hållbart** – Att stärka och utveckla ledarskapet för att klara uppdraget som förtroendevald och som toppolitiker.

Det politiska ledaruppdraget handlar i grunden om att vårda förtroendet från medborgarna och att samtidigt fatta och genomföra beslut och prioriteringar med ansvar för helheten. De främsta utmaningarna för dig som ledande politiker har sitt ursprung i den komplexa och snabba samhällsutvecklingen. Det är svårt att proaktivt möta samhällets förändringar, det är svårt att få resurserna att räcka till för att möta växande sociala behov. Du som är engagerad på den kommunala och regionala nivån råder inte heller över alla beslut därför att statens styrning är stark och ofta kräver anpassning till tuffa prioriteringar. Inte sällan överklagas de politiska besluten – överklaganden som försenar

processer eller tvingar fram andra beslut än de som var tänkta. Samtidigt har medborgarnas höga förväntningar på att du som förtroendevald ska kunna lösa de flesta problemen. Din politiska vardag handlar mot den bakgrunden om att axla ett krävande helhetsansvar som innebär återkommande målkonflikter.

Utmaningarna är nästan omöjliga att förstå om man inte själv har varit toppolitiker. Vi är övertygade om att många ledande förtroendevalda i kommuner och regioner har likartade eller ibland mer krävande ledaruppgifter än ledare för större företag eller andra organisationer; det är ett tema som vi återkommer till i ett senare kapitel. Alltid krävs ett högt tempo. Medierna kräver ofta att man har omedelbara svar på svåra frågor. Sociala medier ger unika möjligheter att föra samtal med medborgarna, men små frågor kan växa lavinartat i de sociala medierna – och det som är felaktig information kan förvandlas till en sanning. I kölvattnet av uppdraget följer inte sällan hat och hot som i längden riskerar att skrämman till tystnad.

Du som är ledande politiker ska ofta verka på flera olika arenor samtidigt: i mötet med medborgare och medier, med det egna partiet och övriga partier, med ledande tjänstepersoner inom den egna organisationen och med nätverk av företagare, med idéburna organisationer och föreningar. Du ska klara av att leda en kommun eller en region i mötet med växande samhällsutmaningar, att balansera skiftande samhällsintressen och att möta såväl medborgarnas förväntningar som det egna partiets krav på makt och inflytande. Ofta ska det ske i samverkan med andra partier, inte sällan partier som samtidigt är politiska motståndare.

## De motsägelsefulla kraven

Människors förväntningar ställer krav på många olika egenskaper hos dig som politisk ledare. Här följer några av de inte sällan motsägelsefulla kraven – du känner säkert igen dem: Förmåga att vara diplomatisk i kombination med beslutsamhet och handlingskraft, förmåga att arbeta effektivt och resultat-inriktat. Förmåga att lyssna och att peka med hela handen när det krävs. Förmåga att kunna kommunicera med människor, i direkta möten eller genom såväl traditionella som sociala medier. Förmåga att ta ansvar för fattade beslut och för beslut som ännu inte är fattade, förmåga att stå ut med kritik och att bildligt talat tåla stryk från alla dem som anser sig bättre skickade att göra jobbet. Förmåga att ständigt arbeta, vardag som helg, och att ändå vara utvilad och framstå som pigg och nyduschad i varje situation. Förmåga att ständigt vara påläst, informerad och uppkopplad, tillgänglig för alla och ändå ha tid att lämna barn på morgonen och att hämta på eftermiddagen, tid för kärlek och vänskap.

Signalementet kan verka vara en karikerad bild av den ledande politikern. Men det är den verklighet och den vardag som många ledande politiker möter. Den ställer krav som ingen människa helt och fullt kan leva upp till. Den som försöker riskerar att gå in i väggen.

## Klokheten i uppdraget

Hur ska du då mot denna tuffa bakgrund klara uppdraget som toppolitiker? Det finns naturligtvis inget självklart svar på den frågan, inget entydigt recept. Det kommer framförallt att krävas klokhets, och utifrån våra erfarenheter och våra möten med många politiker på ledande uppdrag är klokhets den förenande egenskapen hos dem: Den klokhets som fördjupas av att lära av framgångar och motgångar, av växande självinsikt om drivkrafter och motiv och om den egna förmågans möjligheter och begränsningar. Den klokhets som utgår från insikten att ledarskap alltid är ett lagarbete som måste utövas i samverkan med andra och med genuint intresse och förståelse för andra människors behov och önsknings. Och det är den klokhets som inte låter sig berusas av makten, som inte låter makten bli ett självändamål.

Stefan Einhorn, läkare och författare, tecknar bilden av klok ledare med följande ord: *”En bra ledare måste arbeta för att andra ska lyckas. Hon eller han måste kunna sätta sig över sitt ego, sin egen prestige, sin egen karriär.”*

## Glädjen i uppdraget

Är det möjligt att finna glädje i uppdraget som politiker? Svaret är enstämmt från nästan samtliga av de politiker som vi har mött: Ja, det finns en väldig glädje i det politiska arbetet, en glädje som nästan alltid överskuggar vardagens svårigheter. Glädjen finns i makten att tillsammans med andra kunna påverka samhällsutvecklingen. Många återkommer till att det som skiljer de kommunala och regionala uppdragen från den nationella politiken är att man oftare kan se konkreta och ibland snabba resultat av sitt engagemang och sitt arbete; det är en viktig del av tjusningen med att vara politiker på lokal och regional nivå. Klyftan mellan politiska beslut och faktiska resultat är inte så bred. Du kan vara med och åstadkomma synliga resultat över en mandatperiod.

Vägen till resultat är spännande och inspirerande i sig själv. Den rymmer olika och ibland svåra steg: Att arbeta tillsammans med andra politiker inom det egna partiet och i samverkan med andra partier för att formulera gemensamma visioner och mål. Att även arbeta i samspel med chefer och medarbetare för att få fram kvalificerade underlag till politiska beslut och för att besluten sedan ska genomföras. Och det handlar om att ofta möta kommunens och regionens medborgare för att bygga delaktighet och för att lyssna till medborgarnas synpunkter – och ibland om att i efterhand motivera beslut som har gjort människor besvikna. Vi har mött en gemensam strävan att göra nytta för medborgarna, att använda skattepengarna på ett så klokt sätt som möjligt för att kunna utveckla välfärden och möta samhällsutmaningarna.

Du som vill påverka samhället på djupet, du som vill förändra världen väljer att bli politiker.

Ditt uppdrag präglas naturligtvis inte bara av högtidlighet och allvarsmätade ord. Det är roligt att leda människor och organisationer, att arbeta med engagerade och ibland en smula egensinnade människor som också har engagerat sig för att åstadkomma förändring. Det är en fröjd att se andra människor utvecklas och växa – och att själv utvecklas som person i mötet med utmaningarna. Det är också förenat med personlig bekräftelse att vara ledare – det är inte något att sticka under stol med: Med ledarrollen följer ofta respekt från andra. Man är någon som andra måste förhålla sig till och som många ärenden och beslut till sist måste passera. Men personlig bekräftelse räcker inte i längden som drivkraft. Det krävs att man brinner för sitt uppdrag.

# Att bära demokratin varje dag

*I detta kapitel beskrivs hur uppdraget som ledande politiker är ett ansvar för demokratin, för dess människosyn och för de värderingar som ingår i uppdraget. Och att vi som medborgare har ett gemensamt ansvar för demokratin och för det offentliga samtalet.*

## Demokratin innersta kärna

*”Jag bär demokratin i mina händer varje dag.”* Det politiska och demokratiska uppdraget kan knappast formuleras klokare – och vackrare – än så. Orden fälls av Ulrika Liljeberg, kommunstyrelsens ordförande i Leksand, och beskriver att ledaruppdraget handlar om något större än att företräda det egna partiets program och intressen, ja, det är till och med större än att företräda de egna väljarna. Det handlar ytterst om att företräda demokratin värderingar och därmed alla medborgare i kommunen, regionen, nationen och den europeiska unionen.

Det kan inte nog understryka att demokratin innersta kärna är respekten för människans okränkbara värde och en värdighet som ingenting kan ta ifrån henne. Varje människa är unik, varje människa och varje röst måste räknas och lyssnas till, varje människa har rätt att bli betraktad som en individ och inte som en namnlös siffra i statistiken över olika samhällsområden, över antalet vårdtagare, över hur många som är på flykt eller som lever i fattigdom för att ta några exempel. Varje individ har ett egenvärde. Det är en människosyn som inte tillåter att man avhumaniserar människor, inte tar ifrån dem deras

kapacitet och deras vilja att medverka i ett samhälle som präglas av rättigheter och skyldigheter. Det finns ingen annan styrelseform som utgår från denna djupa respekt för den enskilda människan. I uppdraget som politisk ledare finns därför också ett stort ansvar för det offentliga samtalet, för språket, för retoriken och för tonläget i det offentliga samtalet. Den förtroendevalde måste ta ansvar för att inte bidra till avhumanisering och en polarisering som förgiftar debatten.

### **Den kommunala och regionala självstyrelsen**

Det är nödvändigt att slå vakt om den kommunala och den regionala självstyrelsen som en viktig del av den svenska demokratin. Människor lever, bor och verkar i kommunerna. Det är en avgörande utgångspunkt även om det låter som att slå in en öppen dörr. Besluten är angelägna för medborgarna, besluten påverkar människors liv och vardag i olika skeden av livet. Den kommunala självstyrelsen bidrar därmed till att föra angelägna beslut närmare medborgarna, ökar möjligheterna till politiskt deltagande och ökar möjligheterna för fler att forma framtiden. På motsvarande sätt har den regionala självstyrelsen ett vidsträckt ansvar för regional utveckling och för utvecklingen av hälsa och sjukvård. Det är vår slutsats att den kommunala självstyrelsen utmanar lokalt och regionalt verksamma politiker att bära demokratin i sina händer varje dag. Det ställer stora krav på ett klokt ledarskap.

Demokratin ställer inte endast krav på de förtroendevalda och det politiska ledarskapet. Den lägger också ett stort ansvar på den enskilde individen och medborgaren. Var och en av oss bär demokratin i våra händer. Ingen av oss kan hänvisa ansvaret till någon annan, till ledare, partier och medier. Vi bär gemensamt ansvaret för demokratin och för dess människosyn.

Demokratin är därför inte enbart ett utbud av rättigheter, demokratin ställer också krav på medborgarens skyldigheter. En av dem kan vara att varje röstberättigad medborgare känner en moralisk skyldighet att rösta som ett viktigt och för många högtidligt uttryck för ett grundläggande samhällsansvar. Den som avger en blank röst på valdagen tar också ansvar som medborgare. En andra skyldighet för medborgarna i en demokrati är att inte använda hot och våld som verktyg i det politiska arbetet. Våldet, hoten och hatet får aldrig legitimeras, aldrig bortförklaras eller viftas undan. Våld är våld.

En av demokratins främsta symboler är det öppna torget där medborgarna och beslutsfattarna möts för att diskutera samhällets utveckling. Där prövas argumentens bärkraft, där granskas besluten med ett öppet och ett kritiskt förhållningssätt. Medierna har en enastående viktig uppgift som förmedlare

av information, nyheter och analys – och som oberoende granskare av politiska och ekonomiska makthavare. Det skapar förutsättningar för delaktighet och ett aktivt medborgarskap. De sociala medierna är numera en för många viktig del av samtalet på den moderna demokratins torg. De ger medborgarna möjligheter att göra sina röster hörda utan redaktionella mellanled, att vara delaktiga i samhällsdebatten. De sociala medierna är ett erkännande av den enskilda människan som samtidigt lägger ett stort ansvar på medborgaren: att delta i det offentliga samtalet kräver att man uppträder med respekt för dem man samtalar med.

## **Den svenska demokratin är stark**

Det är få som öppet ifrågasätter demokratin i vårt land. Allt offentligt beslutsfattande utgår från det demokratiska folkstyret. Det ansvaret förenar politiker över alla partigränser. Och säkert är det så att de flesta förtroendevalda känner att man har ett gemensamt ansvar för att värna demokratin.

År 2019 firar den kommunala allmänna och lika rösträtten 100 år. Det är bara ett stenkast bort i historien, några generationer. Den svenska demokratin har successivt utvecklats och gått stärkt ur flera kriser genom decennierna.

Den svenska demokratin är således stark. De grundläggande fri- och rättigheterna åtnjuter en alldeles självklar respekt i det svenska samhället. Sverige ligger bland de högsta i världen i olika mätningar av mellanmänsklig tillit och av förtroende för de demokratiska institutionerna. Medierna är fria och obundna granskare av den ekonomiska och politiska makten. Och valdeltagandet tillhör de högsta i världen bland länder där det inte är ett tvång att rösta. I flera val och till samtliga nivåer fortsätter dessutom valdeltagandet att öka. Med detta sagt är det viktigt att i det följande peka på ett par viktiga utmaningar som den svenska demokratin trots sin styrka står inför.

Den första utmaningen är det demokratiska utanförskapet. Det speglas främst av att delaktigheten i allmänna val skiftar mellan olika delar av befolkningen. Många känner sig inte delaktiga, de vittnar om att de saknar inflytande och de saknar tillit. Det tycks finnas ett samband mellan känslor av utanförskap och social utsatthet.

Vi är övertygade om att det är möjligt att genom medvetna insatser uppmuntra ett ökat valdeltagande och öka människors delaktighet. Ett viktigt sätt är genom fördjupad medborgardialog.

## Medborgardialogens möjligheter

Kommuner och regioner bör arbeta systematiskt med att ge medborgarna möjlighet att påverka också mellan valen genom en strukturerad medborgardialog. Medborgardialoger och dess olika former kan användas för att öka medborgarnas delaktighet och inflytande för den lokala utvecklingen. SKR har utvecklat Dialogguiden som rymmer ett stort antal exempel från kommuner och regioner på hur medborgarna kan göras delaktiga, Medborgardialoger blir särskilt viktiga för att tillsammans med olika aktörer i samhället finna lösningar på komplexa frågor som kommunen och regionen står inför.

Du som är förtroendevald måste föra ett ständigt samtal med medborgarna, du är alltid nära dina uppdragsgivare, kan aldrig stänga in dig i ett elfenbentorn. Det gäller särskilt i mindre och medelstora kommuner där du som ledande politiker är känd för de flesta. Denna närhet gör uppdraget än mer meningsfullt och samtidigt så mycket svårare. Dialog med medborgarna handlar om att vara lyssnande för att förstå vilka frågor som är angelägna i människors vardag och inte minst vad det är som oroar. Dialog är inte detsamma som att informera. Dialog innebär att man utgår från att andra har något att säga som är viktigt att känna till och att låta sig påverkas av. Då måste man också vara beredd att ändra sig. Det senaste är inte alltid så lätt, det kanske till och med tillhör det svåraste. Den som ändrar sig kan få stämpeln av att vara osäker och velig. Men vi tror ändå att det pågår ett skifte idag och att fler vill ha ledare som är beredda att lyssna och att föra dialog än som pekar med hela handen.

Facebook, Twitter, Instagram och andra sociala medier ger möjlighet till vad som kan beskrivas som direkta möten med människor, som också får en möjlighet att känna igen och identifiera sina politiker. Olle Wästberg, tidigare demokratiutredare, understryker vikten av att etablerade politiker är närvarande på sociala medier: *”De extrema åsikterna tar plats på nätet. De traditionella politikerna lämnar i alldeles för hög grad walk over och släpper fram de andra. Ska man klara den demokratiska debatten och att engagera människor demokratiskt, då måste man finnas där unga människor finns, och det är på nätet.”*

Att verka på sociala medier tar mycket tid i anspråk – tid som måste planeras för – och ställer också krav på att man är genomtänkt i sin användning: Du behöver därför ha en genomtänkt strategi för din medverkan på sociala medier. Du bör alltid vara beredd att ge respons på andras inlägg och veta hur du ska besvara angrepp som riktas mot dig.



Och du bör alltid vara medveten om var din gräns går för det som är privat och det som är personligt. Malin Sjölander, oppositionsråd i Region Kalmar som aktivt sedan flera år skriver en blogg, menar att det är viktigt att vara personlig, att visa att man inte bara är politiker: *”Vi är ingen politisk elit, jag är en helt vanlig människa. Jag tycker det är min skyldighet att visa att jag är förankrad i människors vardag. Händer det något i samhället och människor är oroliga kan ledande politiker visa att man är närvarande mycket tidigare på sociala medier.”* Hon understryker att man alltid bör ha en strategi om man gör känsliga och vad som kan uppfattas som provocerande inlägg: *”Man bör påförhand tänka igenom viktiga frågor: Vad kommer jag få för respons? Vad kommer de som är arga eller ledsna att svara? Vad har jag för beredskap att svara på det här?”*

Den andra utmaningen när det gäller utvecklingen av den svenska demokratin är vad som kan beskrivas som växande hot mot det offentliga och därmed det demokratiska samtalet. Desinformation och propaganda, hat och hot som ofta sprids via sociala medier riskerar att tysta demokratins och rättsstatens företrädare därför att de skräms till tystnad, underkastar sig självcensur. En del av dessa hot genereras av antidemokratiska krafter inom och utom landet som har ett intresse av att underblåsa motsättningar och polarisering för att därmed hota tilliten och demokratins motståndskraft. Och desinformation, falska nyheter och konspirationsteorier som snabbt sprids på sociala medier utan de traditionella mediernas faktagranskning och värnande om publicistiska principer riskerar att underminera medborgarnas möjligheter att få den kunskap som är nödvändig för att delta i det demokratiska beslutsfattandet.

## Det demokratiska ledarskapet

Du kan som ledande politiker i hög grad påverka det offentliga samtalet. Ett demokratiskt ledarskap handlar om att söka det som är gemensamt, att kunna skapa kompromisser, att kunna samverka över gränser. Det är viktigt att visa sina politiska motståndare respekt, att inte göra dem till sina fiender.

Det kräver stor medvetenhet om vilket språkbruk ledande politiker använder, om hur man talar och skriver om sina politiska motståndare. Det kräver ett genomtänkt och etiskt förhållningssätt som präglas av att man visar respekt för andras uppfattningar, att man sätter gränser för vad man kan acceptera när det gäller sitt eget och andras språkbruk. Paul Lindvall, tidigare kommunalråd i Linköping, formulerar det så här: *”Har man ett väldigt hårt klimat där man inte alls respekterar varandra med personangrepp, nedvärderande omdömen av andra, då sätter man också en ton som påverkar hela samhällsklimatet.”* Den som bär demokratin i sina händer måste vårda debatten och det offentliga samtalet.

Du som ledande politiker vet att man alltid är i centrum för andras uppmärksamhet. Varje ord du säger lyssnas till också i korridoren, varje steg du tar granskas när du går över golvet i kafferummet. Ledarskapet är inte en kostym man tar på sig och sedan kan hänga av sig. Ledarskapet gestaltas i vardagens alla situationer. Det är därför det är så oändligt viktigt att man alltid strävar efter att vara autentisk, att leda och leva i samklang med sina värderingar. Man kan inte spela en roll som ledare. Man måste vara trygg i sig själv för att kunna skapa tillit och bygga förtroende.

Vikten av samarbete och kompromisser, det lyssnande och gestaltande förhållningssättet i uppdraget måste betonas. En av demokratins grundstenar är förmågan att kompromissa. Väljarna förväntar sig det. De förväntar sig också resultat – det politiska ledarskapet har väljarnas förtroende att leverera välfärdstjänster till medborgarna. Vi vill framhålla att det är frukten av ett lagarbete som omfattar det egna partiet och andra partier, den politiska majoriteten oppositionen samt chefer och medarbetare. Det är ett perspektiv som aldrig får tappas bort – det handlar ytterst om demokratins trovärdighet.

# Att skapa genomslag och resultat

*I detta kapitel utforskas politikens vardag och konstateras att konsten att leda en kommun eller en region kan jämföras med att leda ett större företag. Den avgörande skillnaden är att den politiske ledaren också ansvarar för att värna och utveckla demokratin, öka människors delaktighet och inflytande, skapa och slå vakt om rättssäkra och samtidigt effektiva institutioner.*

## Politik och företagande - en jämförelse

Att vara politisk ledare kan jämföras med att leda ett stort företag. Låt oss ta kommunen Hallsberg som exempel, eftersom den kan räknas som median kommun. Det betyder att här bor knappt 16 000 personer som alla vill leva ett gott liv med krav på social välfärd under varje del av livet, bra förskolor och skolor under barnens uppväxt, bra vård och omsorg under livets gång, skyddsnät för att inte tappa fotfästet om livet skulle gå illa, en väl fungerande infrastruktur i kommunen och regionen, ett näringsliv som bidrar till jobb och tro på framtiden, etcetera, etcetera. Det ställer stora krav på dem som är ytterst ansvariga att leda en kommun vars verksamhet räknas i en omsättning som uppgår till cirka 1 miljard – och med en kommunorganisation som omfattar cirka 1 300 månadsavlönade medarbetare.

Medianregionen är Region Gävleborg med cirka 290 000 medborgare och cirka 7 000 medarbetare som har regionen som arbetsgivare. Regionen omsätter cirka tio miljarder kronor. Kommun för kommun, region för region – alla möter de utmaningar som reser krav på att styra och leda stora organisationer som måste fungera effektivt och transparent, klara av att förnyas och samtidigt göra människor delaktiga.

Vår tids förtroendevalda leder tillsammans med andra och genom andra. För att klara detta väldiga uppdrag som ledare måste man skapa genomslag och resultat för de politiska besluten genom att få med sig kommunens eller regionens kompetenta ledning och medarbetare. Det är svårt, nästan omöjligt, om inte alla är med och medverkar genom att ta ansvar i den kommunala och regionala verksamhetens alla delar. Du som är politiker i vår tid måste mer än någonsin arbeta i bred samverkan med en lång rad aktörer: medborgare, brukare, partikamrater, politiker i andra partier, tjänstepersoner, näringslivet, det civila samhällets organisationer, och andra aktörer.

Så långt är det möjligt att jämföra uppdraget med företagsledarens uppdrag att leda ett företag. Men det finns avgörande skillnader. För kommuner och regioner är målet verksamhet och medlet tillförda resurser i form av skatter och avgifter. Vinstdrivande företag bedriver verksamhet för att skapa resurser och avkastning till sina ägare. En annan viktig skillnad är att du som politisk ledare också har ansvar för att värna demokratin, att det finns rättssäkra och samtidigt effektiva institutioner – och att öka människors delaktighet och inflytande. Och du kan sannolikt aldrig fatta beslut om att lägga ner all verksamhet på orten eller att flytta den till ett annat land eller annan region i världen.

Det är svårt och samtidigt meningsfullt att vara ledande förtroendevald i en kommun därför att man lever och verkar så nära medborgarnas vardag, behov och utmaningar. Och på samma gång blir man hela tiden granskad i det man gör och de beslut man fattar.

## Det komplexa uppdraget

Ledarskap upphör aldrig att fascinera. Varje år utkommer kaskader av böcker, tidskrifter och artiklar som handlar om ledarskap. De flesta brottas med de krav som ställs på företagets och andra organisationers ledarskap. Teorier om management kommer och går, ständigt föds nya trender som förpackar teorierna på ett nytt sätt trots att det mesta känns igen. Men böcker om politiskt ledarskap är mer sällsynta, åtminstone för den som söker utanför de politiska biografiernas och de statsvetenskapliga avhandlingarnas sfär. Varför är det så? Ett enkelt svar så gott som något är att politiken är ett område där många medborgare anser sig veta bäst. –”Hur svårt kan det vara”, är en fråga som ofta upprepas när politiker brottas med svåra problem. Svaret är att det kan vara mycket svårt.

Vi vill därför hävda att det är viktigt att närma sig det politiska ledarskapet med stor respekt och ödmjukhet. Uppdraget att leda en kommun eller en region präglas på ett övergripande plan av komplexitet: växande samhällsutmaningar ska hanteras med tuffa ekonomiska restriktioner att förhålla sig till och med många legitima intressen att balansera. De förtroendevaldas uppgift är att se till helheten och att klara av att göra prioriteringar och avvägningar i förhållande till långsiktiga intressen. Det tar lång tid att lära sig, därför är det också viktigt att du tar tillvara erfarenheter som andra och tidigare politiker har gjort. Och även du som idag är har varit med länge och har stor politisk erfarenhet kan ha glädje av att delta i nätverk och ledarprogram.

## Politikens vardag

Arbetsdagarna är långa, följda av möten på kvällar och helger när andra har gått hem för dagen eller för att ta helg. Det är på kvällar och helger den ledande politikern ska ha tid för att träffa det egna partiets medlemmar, kommunens medborgare och andra politiskt aktiva som förenar förvärvsarbete med samhällsengagemang. Susanne Nordling, gruppleddare för Miljöpartiet i Region Stockholm, brukar beskriva *att man arbetar i treskift, dagar, kvällar och helger*. Vilket kan vara både stimulerande och samtidigt påfrestande.

Politiska partier fungerar som andra föreningar i samhället, den som är politiskt engagerad har ingen gräddfil. Ofta har det ett pris när det gäller närheten till familjen och till kretsen av vänner. Almanackan för en ledande politiker är fullteknad för lång tid framöver. Det ena sammanträdet avlöser det andra med kravet på att ständigt vara påläst och uppkopplad. Du som är ledande politiker måste vara informerad, får inte bli överraskad.

Det gäller att vara både lyssnande och övertygande – och alltid beredd att stå till svars för egna beslut och inte sällan också att ta ansvar för beslut som andra har fattat. Den som är ledande politiker på kommunal och regional nivå kan svårligen förskansa sig bakom en kundtjänst på internet, hen måste alltid uppfattas som tillgänglig. Och med dagens medieutveckling krävs också som vi berörde i förra kapitlet att man är närvarande på sociala medier där kraven är stora på att man också ska vara personlig. Den offentliga rollen kommer så nära att den blir en del av en själv. Det blir allt svårare att kliva ur den och allt svårare att klara av gränsdragningen mellan att vara personlig och privat.

Uppdraget som förtroendevald är offentligt och utövas tillsammans med andra. Men ändå är det många av dem vi har mött som vittnar om en känsla av ensamhet. Det är ibland tungt att bära känslan av ansvar för en kommun eller en region på sina axlar.

Vi har tidigare berört att aktiva politiker väljer att lämna politiken efter några få år, ibland mitt under en mandatperiod. Det handlar ofta om kvinnor och om unga människor. Antalet förtroendevalda sjunker och partierna tappas medlemmar. Det är en oroande utveckling som riskerar att utarma

kretsen av personer som är beredda att ta på sig politiska förtroendeuppdrag. Helena Stenberg, kommunstyrelsens ordförande i Piteå, sätter ord på en dimension av ojämlikheten: *”Jag har sett att vi behandlas olika, vi släpps in olika. Både politiska kollegor, motståndare och tjänstepersoner har ett annat förhållningssätt. Ett exempel är att man vill undervisa mig lite mer än man gjorde med min manliga kollega.”*

Både kvinnor och män som är förtroendevalda utsätts för olika typer av hot i det offentliga samtalet – det gäller inte minst på sociala medier. Men det finns en tendens att kvinnor som har en ordförandepost utsätts för fler hot och mer hat än män på samma nivå.

## Strategisk möjliggörare

Trots utmaningarna och trots alla prövningar i vardagen fortsätter de allra flesta toppolitiker sin gärning. Varför, vad krävs för att fortsätta också när påfrestningarna blir stora? Svaret är sannolikt att glädjen i uppdragen och engagemanget överväger. Hur ser då kommunala och regionala politiker på sitt ledaruppdrag? Vi skönjer ett tydligt mönster oavsett partitillhörighet: De flesta beskriver det så att det handlar om att ha kommunens och regionens bästa för ögonen. De känner stort ansvar för att förvalta skattebetalarnas pengar på ett effektivt sätt. Förtroendevalda ledare uppfattar att de har en avgörande roll som strategisk möjliggörare. De inser att de inte har svaret på alla frågor, de kan inte fatta alla beslut. Därför måste de vara inriktade på att skapa ett tillitsfullt arbetsklimat som möjliggör för andra att verka i sina uppdrag och att kunna fatta beslut. De måste vilja skapa ett klimat som präglas av vilja till att samarbeta – samarbetet är nödvändigt för att kunna leda och styra och därmed nå resultat. Flera betonar hur viktigt det är att lyssna till olika röster. Några understryker att det också är viktigt att lyssna till och respektera oppositionen. Nästa år kan du själv och ditt eget parti vara i opposition. Den politiske ledaren måste finna sätt att leda med tillit och att skapa tillit.

Det är med dessa insikter om hur viktigt det är att vara möjliggörare som du bäst kan leda kommunens eller regionens utveckling i en tid av extremt komplexa samhällsutmaningar. Trots en vardag där du ständigt tvingas hantera kortsiktiga kriser och bränder som kan beröra alltifrån skandaler till ibland sviktande förtroendesiffror måste ditt ledarskap präglas av ett långsiktigt tidsperspektiv.

Arbetet i vardagen måste vara inriktat på att förstå de långsiktiga samhällsutmaningarnas påverkan på kommunen eller regionen – det gäller särskilt om man har ambitionen att leda utvecklingen. Det handlar om att vara proaktiv – att möta utmaningarna innan de har växt en över huvudet så att man hela tiden tvingas att vara reaktiv. Mer om detta i nästa kapitel.

# Att leda samhällsutvecklingen

*I detta kapitel utforskas möjligheterna att leda samhällsutvecklingen i en tid som präglas av snabba förändringar och stora utmaningar. Vikten av att värna framtidstron betonas liksom att utvecklingen går att påverka om man arbetar långsiktigt och strategiskt.*

## Värna framtidstron

*”Det är viktigt att värna framtidstron för att inte riskera att bli offer för känslor av hopplöshet och uppgivenhet. Samhällsklimatet blir farligt om det sprider sig en känsla av att tillvaron inte längre kan bli bättre, att det endast är kriser som står för dörren.”* Så uttrycker sig en ledande kommunalpolitiker med många års erfarenhet. Det krävs en långsiktig vision för att kunna ingjuta framtidstro, för att du som politiker ska kunna ta ett helhetsansvar och för att leda samhällsutvecklingen. En vision som sedan måste konkretiseras genom mål och aktiviteter som kan förverkligas under en tidsperiod som är möjlig att överblicka.

Tillsammans bildar vision, mål och aktiviteter en tydlig gemensam berättelse som skapar förutsättningar för genomslag även i en tid som präglas av snabba förändringar. Utvecklingen är inte given. Den går att påverka genom politiska beslut. Det är möjligt att i samspel och samverkan med medborgarna och andra aktörer leda samhällsutvecklingen i en tid av komplexa samhällsutmaningar. För att det ska vara möjligt måste ledarskapet präglas av ett långsiktigt tidsperspektiv. Vi konstaterade i förra kapitlet att det handlar om att sträva efter att vara proaktiv – att möta utmaningarna så tidigt som möjligt.

## Samhällsutmaningarna

Det är inte vår avsikt med den här boken att beskriva de utmaningar som den snabba utvecklingen av samhället ställer ledande politiker inför – det är ämnet för en annan bok eller snarare för flera andra böcker. En reflektion är dock att uppdraget påverkas av att nyhetsflödet går allt snabbare och världen är uppkopplad i realtid. Allt fler debatter äger rum i de virtuella rummen, och det är där förtroendet måste vinnas av politiker vars erfarenhet framförallt bygger på fysiska möten med medborgarna. Besluten blir alltmer komplexa och kräver tuffa prioriteringar.

Det är uppenbart att utmaningarna i välfärden kräver nytänkande och samverkan mellan kommunerna, regionerna och staten. SKR som mycket nära följer den ekonomiska utvecklingen konstaterar liksom andra aktörer att toppen av högkonjunkturen sannolikt är passerad, att tillväxten av skatteunderlaget dämpas samtidigt som välfärdsbehoven ökar. Utmaningarna fördjupas därför av att antalet yngre och äldre ökar i betydligt snabbare takt än den arbetsföra delen av befolkningen. Detta sker samtidigt som allt fler behöver välfärdstjänster. Till bilden hör också att regionerna får ökade kostnader för vård framför allt inom den somatiska vården och vad gäller kostnader för läkemedel. Detta på grund av allt fler blir äldre och för att nya, avancerade och kostsamma läkemedel kommer i användning.

### ***SKR framhåller fyra stora utmaningar för framtiden:***

- › Hur möter vi de finansiella utmaningarna med den demografiska utvecklingen och ökade förväntningar, hur prioritera och effektivisera?
- › Hur tar vi tillvara digitaliseringens betydelse för välfärden – de möjligheter för utveckling som skapas?
- › Hur attraherar och leder vi morgondagens medarbetare – ungas värderingar, skapandet av attraktiva arbetsplatser och krav på morgondagens chefer?
- › Hur klarar vi välfärdsuppdraget – att samverka för att möta framtida utmaningar?



## Digitaliseringens möjligheter och utmaningar

Digitaliseringen påverkar på olika sätt de övriga samhällsutmaningarna – och utgör en kraftfull påverkan på samhället i stort vilket gör att ledande politiker måste engagera sig i den utvecklingen. Det handlar i grunden om verksamhetsutveckling där digitalisering är ett medel och inte ett mål.

Digitaliseringen påverkar samhället som helhet och i allt större utsträckning livet för varje individ oavsett ålder – det gäller till exempel levnadsvanor och sätt att kommunicera och hur vi utbildar oss. Den påverkar affärsutveckling och utbudet av välfärdstjänster samt organiseringen av kommuner, regioner, företag m.fl. Digitaliseringen ger vidare nya möjligheter att möta de stora samhällsutmaningarna och att skapa ett större utbud av nära välfärdstjänster som på ett positivt sätt påverkar människors vardag.

Ökade välfärdsbehov kräver digitalisering, det är också något som medborgare i sina roller som till exempel brukare, patienter och företagare efterfrågar i allt större utsträckning. Inom till exempel hemtjänsten finns befintlig teknik som skulle kunna nyttjas mer för att bibehålla en god omsorg och hålla god kvalitet, även när det blir svårt att rekrytera personal, samtidigt som det kan frigöra resurser. I takt med den digitala utvecklingen framträder tydliga trender inom vården och omsorgen där fokus riktas mot vårdtagarens möjligheter att få stöd i hemmet snarare än institutionsvård. Nya tjänster och applikationer lanseras kontinuerligt och allt fler vårdtagare får sitt första möte med vården i sin mobil eller via sin dator. Att utveckla effektiva digitala stöd med hög kvalitet bör utgå från användarnas och medarbetares perspektiv.

Det måste också finnas stor förståelse för att det finns ett digitalt utanförskap. En del äldre personer saknar helt eller delvis erfarenhet av digitala verktyg. Men då utvecklingstakten är och kommer att vara hög kan även de som idag upplever sig vara digitalt delaktiga snabbt hamna utanför; här behövs därför ett långsiktigt och tålmodigt folkbildningsarbete.

Varje organisation måste ha kompetens för att dels aktivt analysera den tekniska utvecklingens möjligheter och konsekvenser, dels vara lyhörd för hur den kan utveckla den egna verksamheten. Den digitala utvecklingen är komplex och delvis svår att följa men det är viktigt att förtroendevalda och ledare ökar sin kompetens inom området så de kan ta strategiska beslut för utvecklingen av välfärden.

Få enskilda politiker är experter på vilka lösningar som bör användas. Det är inte heller politikerns roll. Det avgörande är att de förtroendevalda med nyfikenhet och målmedvetenhet kan ställa de rätta frågorna och driva på förändringsarbetet som leder till att befintliga arbetssätt omprövas i grunden.

***Några viktiga frågor att ställa är:***

- › Var behövs det människor, vad kan inte ersättas av digitala lösningar?
- › Hur kan vi utveckla, underlätta och komplettera människors arbete med ett bra digitalt stöd?
- › Hur skapas garantier för att säkerhetstänkande och respekt för den personliga integriteten kommer in tidigt i utvecklandet av nya digitala verktyg?

Låt oss också påminna om klimathotet som ställer demokratin inför nya ledaruppgifter – det är en påminnelse om att lokal politik också är global politik. Ett stort antal kommuner och regioner samarbetar om Agenda 2030 och de globala utvecklingsmålen inom ramen för Svenska FN-förbundets och SKR:s gemensamma projekt Glokala Sverige. Det är ett projekt som kommer att ge erfarenheter och kunskaper som vårt land ömsesidigt kan dela med andra länder – det gäller inte minst om hur man på demokratisk väg måste hantera de globala hoten.

## **Strategisk agenda**

För att leda samhällsutvecklingen måste nuläget beskrivas och de långsiktiga samhällsutmaningarna göras tydliga. Den strategiska agendans uppgift är att spegla kommunens eller regionens förutsättningar och viktigaste frågor – och därmed också vara ett stöd i ditt uppdrag. Ofta är det svårt, oerhört svårt, att identifiera det som är verkligt viktigt i ett flöde av händelser som gör att du ständigt riskerar att vara reaktiv; det kortsiktiga som måste hanteras i vardagen tar över det långsiktiga och proaktiva perspektivet. Sträva därför efter att identifiera de långsiktiga frågorna och uppgifterna trots att almanackan är in-tecknad av frågor som måste hanteras omedelbart. Den strategiska agendan kan vara ett viktigt verktyg och ett stöd för att påverka framtidens utveckling.

***Två huvudfrågor är särskilt viktiga att utgå från:***

- › Vilka utmaningar och möjligheter ser vi framför oss i vår kommun eller region?
- › Vilka frågor är verkligt viktiga att prioritera för att på längre sikt kunna påverka ekonomin och utvecklingen i vår kommun eller region?

Det finns ett mönster av frågor som kan utgöra rubriker i en strategisk agenda för kommunen eller regionen:

- ‡ Demografin och dess utveckling
- ‡ Den ekonomiska utvecklingen
- ‡ Finansiering av vård, skola, omsorg och andra välfärdstjänster, skatter och avgifter
- ‡ Näringslivet
- ‡ Social samhörighet och integration
- ‡ Kompetensförsörjning
- ‡ Digitaliseringens möjligheter

Den strategiska agendan bör vara utgångspunkten för att i nästa skede utarbeta en handlingsplan tillsammans med medborgare, medarbetare och förtroendevalda som skapar möjligheter att möta framtidens utmaningar.

Det enda vi med säkerhet vet är att förändring är det enda bestående. Det ställer krav på att den som utövar politiskt ledarskap också är benägen att förändra, att pröva nya lösningar på såväl gamla som nya problem.

*”För att lyckas så måste vi vara förändringsbenägna. Sjukvården ska alltid vara och kommer alltid att vara i rörelse”, säger Vivianne Macdisi, oppositionsregionråd i Region Uppsala. ”Att göra som man alltid gjort, det existerar inte.”*

Vad innebär det att vara förändringsbenägen? Det innebär självklart att man nyfiket, systematiskt och målmedvetet strävar efter att förstå samhällsutmaningarnas påverkan, att ha mod att pröva nya lösningar på både gamla och nya problem. *”Vi måste experimentera”, säger Anders Ekholm, senior rådgivare vid Institutet för Framtidsstudier. ”Det enda vi vet är att vi inte kan fortsätta jobba på det här sättet som vi jobbar idag, men vi vet inte exakt hur vi ska jobba. Vi måste ta bort massa regler och ersätta med andra regler, som vi heller inte vet vilka de är.”*

Lika viktigt som att pröva nya lösningar är att kunna identifiera vilka lösningar som håller än, vad som bör vara bestående när samhällsutmaningarna tornar upp sig. Det är viktigt att vara trogen uppdraget som förtroendevald och att inte identifiera sig med uppdraget som direktör för ett företag när det gäller beslutsfattandet. Medborgarna i en kommun eller en region måste förstå och bejaka förändringarna. Glöm aldrig att demokratin rymmer ett stort mått av långsamhet och tröghet. En tröghet som kräver ett ständigt pågående samtal med medborgarna, ytterligare samtal och ännu fler samtal, inte minst med partikamrater och företrädare för andra partier.

## Ledarskap för politiskt samarbete

*I detta kapitel beskrivs hur det politiska landskapet har förändrats i kommunen och regioner och vilka krav det ställer på förmågan att samarbeta med andra – även med dem som är politiska motståndare.*

### Det politiska landskapets förändring

Det politiska landskapet i många kommuner och regioner ställer stora krav på förmåga till samverkan med andra partier. Allt fler styrs av politiska minoriteter och över blockgränsen – det är en utveckling som har pågått under längre tid och som ytterligare bekräftas av det senaste valet 2018. Frågan om att arbeta blocköverskridande behandlas i några viktiga forskningsrapporter som initierats av SKR. Inte sällan skiftar partierna samarbetspartners från det ena valet till det andra. Den tiden är sannolikt i det närmaste förbi när något parti kunde styra ensamt med politisk majoritet. Politiskt ledarskap kräver förmåga att kunna samarbeta – också med tidigare politiska motståndare.

Valet 2018 bekräftar det politiska landskapets förändring. I närmare 40 procent av landets kommuner är det blocköverskridande styren – en ökning med närmare 5 procentenheter sedan 2014. Minoritetsstyren finns i 116 kommuner. I 127 kommuner skedde ett maktskifte. I regioner skiftade styret i 13 regioner och både blocköverskridande styren och alliansstyren ökade. Hälften av regionerna styrs i minoritet. Sannolikt kommer skiftande styren och majoriteter att sätta sin prägel på den framtida politiken.

## Att arbeta i koalition

De forskningsrapporter om koalitionsbildning som på SKR:s initiativ har tagits fram av statsvetaren Johan Wänström vid Linköpings Universitet ger god vägledning för att kunna navigera i det politiska landskapet. En viktig slutsats av forskningen är att sakpolitiken utgör grunden för det politiska samarbetet inom en kommun eller en region. Den traditionella höger-vänsterskalan är inte av samma vikt som i den nationella politiken. Fördelningsfrågorna har inte heller samma fokus. Det innebär att kommunala och regionala ledare har betydligt större erfarenhet av att bryta gamla mönster än nationella politiker; det är erfarenheter att lära av och att skapa förståelse för hos medborgarna.

Forskningen lär oss vidare att det är viktigt att som parti ställa sig några strategiska frågor när man går in i ett samarbete med andra. En sådan fråga är vilka möjligheter man har att åstadkomma resultat under mandatperioden och i vilka samarbeten man har bäst möjligheter att genomföra det man vill göra. En annan fråga utgår från vilka hinder som finns att driva sina frågor i en viss samarbetskonstellation och hur viktigt det är för det egna partiet att få till stånd en stor förändring på ett visst område under den kommande eller gällande mandatperioden.

Forskningen framhåller vidare att man måste vara väl förberedd inom det egna partiet för att gå in i överläggningar med andra partier. Här prövas ditt interna förtroende särskilt när man kommer till den punkt när man måste släppa någon av de frågor man har gått till val på och samtidigt acceptera något eller några av motståndarens motkrav. Det är därför viktigt att arbeta med sammanhållningen inom ditt eget parti också under de år som man ingår i ett styre. Som politisk ledare kan man inte gå i otakt med sitt eget parti. Det är ofta de egna medlemmarna som får tåla påfrestningarna av samarbetet med andra. En svårighet när man styr i en koalition kan vara att man inte alltid kan gå ut och berätta att ”nu har vi drivit igenom den här och den här frågan”. Ett dilemma är att de kompromisser man ingår upphöjs till partiets egen politik och därmed riskerar att suddas ut den egna profilen.

## Vikten av förberedelse

De tidiga och noggranna förberedelserna inför ett styre kan inte nog betonas. För att ha chansen att lyckas bör samarbetet erfarenhetsmässigt utgå från en tydlig gemensam vision och agenda för mandatperioden: Samarbetet med andra partier bör vila på ett gemensamt program. Men det är inte tillräckligt med ett program i ett antal punkter: För att ett samarbete ska kunna fungera långsiktigt menar många att det politiska programmet måste backas upp av tydliga arbetsformer som också skapar former för hur man ska skapa lösningar när samarbetet kärvar. Lars Alriksson, oppositionsråd i Gällivare, beskriver det så här: *”Jag skulle inte rekommendera att gå in i ett samarbete utan att ha ett avtal för hur samarbetet ska gå till, hur man informerar varandra och så måste det finnas ett slags konflikthantering. Alla ska vara medvetna om var den yttersta gränsen är. Den måste finnas där så att man är medveten om att ’nu kanske jag är ute på svag is’.”*

Amanda Agestav, oppositionsråd i Västerås, betonar att *”...den viktigaste erfarenheten är att inte ducka för de svåra frågorna. Det svåra när man styr tillsammans, det handlar inte om det man är överens om från början, utan det handlar om de andra utmaningarna man möter som man inte kan förutse. En nyckelfaktor har varit att man gjort upp vissa gemensamma samarbetsregler som man har att förhålla sig till, så att man vet vad som händer om man kör i diket eller om något oförutsett uppstår. Gemensamma spelregler tror jag är jätteviktigt för att få en koalition att fungera.”* För att skapa ett bra samarbete underlättar det om du som ledare även tar ansvar för de mänskliga relationerna. Det kan handla om något så enkelt som att lära känna varandra – även utanför den innersta kretsen av beslutsfattare. Det krävs sociala aktiviteter som är gemensamma för partigrupperna. Ett exempel är att man möts efter fullmäktigemötena för att gemensamt reflektera över de fattade besluten i förhållande till det politiska programmet. Man ska inte underskatta den sociala gemenskapens betydelse, att mötas och att prata med varandra.

## Samarbete över blockgränserna

Ibland beskrivs samarbete över blockgränsen som något som kommer att bestraffas av väljarna i nästkommande val. Eva Lindberg, regionstyrelsens ordförande i Region Gävleborg, beskriver en motsatt uppfattning: *”Jag möter väldigt ofta en total oförståelse ute i samhället bland människor som inte är särskilt politiskt aktiva för blockpolitiken, man förstår helt enkelt inte varför vi gör den här indelningen på det här sättet och hårdnackat inte vill samarbeta över blockgränserna. Jag tror att framtiden ligger i att hitta möjligheterna att samarbeta, kompromissa, utifrån valresultatet, att verkligen ta människors sätt att välja på allvar och försöka göra det bästa utifrån det och samarbeta kring frågorna som ligger nära människorna.”* För att åstadkomma lyckade blocköverskridande samarbeten krävs det en etablerad politisk samarbetskultur i kommuner eller regioner, menar forskningen. Den kommer inte till av sig själv utan genom mod och vilja att bryta gamla mönster. Även den blocköverskridande konstellationen måste ha ett gemensamt förhållningssätt och vinnlägga sig om goda relationer; den utgör nu det lag som ska arbeta tillsammans under en eller kanske flera mandatperioder.

En viktig utgångspunkt från forskningen är att i ett samarbete är partierna jämbördiga, inget parti får ses som ett stödparti. Samarbete över blockgränsen avgör ofta möjligheterna att åstadkomma resultat. Det politiska ledarskapet måste alltid uppfylla stora krav på resultat, på att kunna lyssna på andra argument och att samarbeta med andra. Dessa krav blir än större när man ska samarbeta över den traditionella blockgränsen.

Vi har också lärt oss att samsarbetssträvanden kräver att man vårdar oppositionen, att man behandlar oppositionspartierna som man själv vill bli behandlad. Gärna tuffa debatter i sakfrågor men helst undvika alltför hårda ord och beskyllningar. Den som är vid makten idag, kan vara i opposition i morgon. Och värnandet av demokratin är som sagt ett gemensamt ansvar över parti-gränserna – och över blockgränsen.

# Att leda med förtroende och tillit

*I detta kapitel fördjupas synen på att det politiska arbetet bygger på förtroende och tillit. Vikten av att bygga förtroende genom tillitsfulla möten och att tillit bör genomsyra ledningen av kommuner och regioner betonas.*

## Förtroendet

Du har fått ditt uppdrag i förtroende av medborgarna och närmar dig uppdraget med viljan att göra ditt bästa. Du brinner för ditt uppdrag är beredd att bildligt talat gå igenom eld och vatten för att leva upp till förtroendet. Du företräder och är ansvarig inför samtliga medborgare, inte endast inför dem som har röstat på dig. Det är ett ledaruppdrag som bygger på förtroende och tillit. Utan förtroende raderas möjligheterna att styra. I varje val ställs frågan om medborgarna har fortsatt förtroende för dig och för det arbete som du har gjort.

Man måste vara ödmjuk inför det förtroende som man fått och tänka på att vinna det förtroendet varje dag. Det är ett mantra för de flesta toppolitiker och denna ödmjuka hållning bidrar till att skapa förtroende. En dimension av denna ödmjukhet som understryks av flera politiker och som tidigare har berörts är att kunna lyssna på andra och att kunna ta till sig andras argument. Flera beskriver lyssnandet så att man ibland måste kunna ”gå på möten utan att ha egen agenda”. Det är viktigt att ibland möta medborgarna för att lyssna



och lära, inte för att kommunicera egna ståndpunkter och beslut. Att kunna erkänna att man har ändrat sig i en politisk fråga eller till och med erkänna att man har haft fel. Förtroende byggs av öppenhet, lyssnande och en strävan att åstadkomma saker tillsammans, att göra medborgarna delaktiga. Ofta handlar den delaktigheten om att mötas för att prata om samhällsproblem i kommunen eller regionen, om de frågor som bekymrar medborgarna.

Ett klokt ledarskap präglas av att försöka skapa tillitsfulla möten. Det kan synas som en självklar detalj i en bok om politiskt ledarskap. Din vardag består av en ousinlig flod av möten, möten och ännu fler möten. Varje möte prövar ens ledarskap och påverkar förtroendet – även om det sker i slutna rum. Ryktet om att kommunalrådet, regionrådet, nämndordföranden, eller någon av oppositionens ledande företrädare ständigt kommer oförberedd eller uppträder med arrogans och nonchalans sipprar snart ut mellan de stängda dörrarna.

Det omvända gäller naturligtvis också: den som anstränger sig att vara lyssnande, lärande och intresserad av andras argument vinner i förtroende. Det finns ett starkt samband mellan tillit och förtroende. Det kan handla om att alla får lika mycket utrymme. Att den som är ledare visar genuint intresse för andras uppfattningar, att inte recensera eller korrigerar det sagda ordet – att det är sagda ordet är sant för den som säger det. Att skapa en struktur som ger delaktighet och trygghet, främst inledningsvis men även genom hela mötet.

## Tillit i styrningen

Resonemanget om tillit vidgas ytterligare till att handla om tillit av den politiska styrningen av en kommun eller en region. Frågan om tillit i styrningen har aktualiserats bland annat mot bakgrund av Tillitsdelegationens uppdrag och dess förslag som handlar om tillitsbaserad styrning. Den bygger på att ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet för att bidra till högre kvalitet för medborgarna. Tillit handlar om relationer, och tillitsbaserad styrning och ledning bör därför omfatta och genomsyra hela styrkedjan, från politiker till medarbetare. Medborgarnas fokus är centralt, deras upplevelse, kunskap och vad de värdesätter i välfärden. Tillitsbaserad styrning bygger på sju grundprinciper: tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap och öppenhet.

En väl fungerande styrning bygger både på ordning och reda på ekonomin och kvalitén samt på tillit till de som utför välfärdstjänster. Grundpelarna för styrning och ledning är enligt flera forskare: dels styrningens principer och utformning, dels kultur och ledarskap, dels arbetsorganisation. För att uppnå en förändring krävs en samverkan i alla tre delar eftersom de påverkar varandra.

Det krävs tillit mellan förtroendevalda, ledning och medarbetare. En alltför långtgående detaljreglering riskerar att bli ett hinder för tillitsbaserad styrning. Alla påverkas dessutom av de allt tuffare kraven på förändring och upplevelsen av att alla förändringar måste ske med växande snabbhet. Ofta måste det ske med krav på såväl besparingar, ökad effektivitet, förändrat arbetssätt och ökad kvalitet i verksamheterna. Ett viktigt stöd för medarbetarna är att deras kompetens blir synliggjord, värderad och respekterad. Du som ledande politiker bör leva med frågan hur tilliten kan utvecklas, hur verksamheten i högre grad kan bygga på tillit och förtroende och mindre på detaljregler.

## Den gyllene zonen av samarbete

För att styra och leda tillsammans med målet att nå genomslag och resultat är det viktigt att bygga bra samarbete mellan ledande politiker och chefer. Ledningen av en kommun och en region har ett gemensamt uppdrag – för att utföra det uppdraget har man olika ansvar och uppgifter. Man måste vinnlägga sig om att skapa professionella relationer och en gemensam berättelse när det till exempel gäller den framtida utvecklingen i kommunen eller regionen.

Det kräver tålmodigt arbete att bygga en struktur för bra samarbete mellan ledande politiker och chefer. Det handlar om att skapa en strategi som innehåller ett gemensamt fokus för kommunen eller regionen och tydliga uppdrag för politiker och chefer. Det kräver vidare insikt om vad samarbetet ska byggas på och ett gemensamt ansvar för helheten. Och det handlar om att skapa samsyn om vilka prioriterade mål och som leder fram till att man har en gemensam berättelse om kommunens eller regionens framtid – en berättelse som är riktad till medborgarna, till medarbetarna och till andra aktörer.

Det är särskilt viktigt att skapa en professionell samspeletsrelation mellan å ena sidan kommunstyrelsens- eller regionstyrelsens ordförande och å andra sidan direktören – det är en slutsats som också bekräftas av forskningen. Forskningen ger också några råd: Skapa en struktur som är tillräckligt stabil för att tåla improvisation. Gör det ni säger att ni ska göra. Visa i ert agerande att ni har förtroende för varandra och planera för att ha tid för reflektion om ert samspel.

Strukturen ska klara improvisation, den ska ge fasta mötesstrukturer utifrån vardagens prioritering, den ska omfatta grundläggande värderingar samtidigt som den ger en fungerande ärendehantering och delegationsordning och dialog om uppgiftsfördelningen. Var beredd att ägna mycket tid åt dessa frågor – det är ett arbete som lägger grunden för ett framgångsrikt samarbete.

Viktiga frågor att gemensamt arbeta med är till exempel: Hur ser uppdrag och ansvar ut för politiken och för verksamheten – arbetsfördelningen? Hur vill vi att samarbetet ska vara för att uppnå målen för medborgarnas bästa? En tydligare fördelning av ansvar och ett bra samarbete bidrar till ökad demokrati, professionalism, rättssäkerhet, kvalitet och effektivitet i verksamheten, enligt förarbetena till Kommunallagen.

Som stöd och trygghet i samarbetet finns instruktionen för direktören som regleras i Kommunallagen. Syftet är framförallt att öka transparensen hos medborgare, förtroendevalda och förvaltningen om uppgifter och ansvar för den ledande tjänstepersonen samt stärka likvärdigheten i alla kommuner och regioner för direktören. Den beslutas av styrelsen.

Samspelsrelationen ska bära ett gemensamt och svårt uppdrag som kräver långsiktig planering och ibland improvisation. Samspelet mellan ordföranden och direktören prövar deras förmåga att komma till klarhet om det gemensamma i uppdraget, att agera klokt och vist, att lyssna på varandra, att ha en respektfull interaktion och hjälpa varandra samt kommunicera samma budskap.

En viktig komponent i samspelet är att ledande politiker och företrädare för politiska partier alltid iakttar respekt och varsamhet om hur man uttrycker sig om förvaltningen. *”I min kommun har vi tagit fram etiska regler för hur man som politiker uppträder mot kommunens medarbetare”*, säger Elisabet Babic, ledande regionpolitiker i Region Halland. *”Man får inte stå och anklaga tjänstepersoner för alltifrån korruption och mycket annat när man är ledamot i fullmäktige.”*

Det finns ingen motsägelse mellan tillit som förhållningssätt och tydliga principer och regler för samspelet mellan ledande politiker och förvaltningen. Tydliga uppdrag, besluts- och delegationsordningar samt en bra ärendehantering skapar den bästa grunden för ett förtroendefullt samarbete. Det blir ett bra stöd för alla. Vikten av formella dokument får aldrig glömmas eller slarvas över.

## Ledarskap i krissituationer

Det finns många exempel på krissituationer när förtroendet för en politikers förmåga att utöva ledarskap prövas i grunden. Ett viktigt exempel var den stora branden i Västmanland sommaren 2014 som hotade byar och gårdar. Åsa Eriksson som då var kommunstyrelsens ordförande i Norbergs kommun stod i ett skede under branden inför beslutet att eventuellt evakuera nästan hela befolkningen i kommunen. Hur gjorde hon då för att klara en uppgift som var alldeles omöjlig att förutse när hon en gång axlade uppdraget?

*”Det viktigaste jag gjorde var att ta det tydliga ledarskapet”, säger Åsa Eriksson. ”Det märktes att alla behövde ett ledarskap. Både kommunens chefer och tjänstemän och medborgare. Alla ville att någon skulle säga att nu gör vi så här. Och jag gjorde det, för det är mitt uppdrag. Jag försökte vara väldigt tydlig med vad som skulle ske och vad jag förväntade mig av olika människor. Jag försökte bekräfta de som sa att vi gör allt vi kan, men nu går det inte längre. Jag försökte vara tydlig med att nu har vi kommit till ett läge där vi faktiskt inte kan följa alla lagar. Bryt mot så få lagar som möjligt och när ni får kritik för det ska kritiken riktas mot mig, inte mot tjänstepersonerna. Nu är det detta som gäller, och får vi kritik är det jag som tar den.”*

### Lag (2006:544)

Enligt Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap ska det finnas en krisledningsnämnd. Ordföranden i krisledningsnämnden bedömer när en extraordinär händelse medför att nämnden ska träda i funktion och beslutar i sådana fall att så ska ske. Krisledningsnämnden får fatta beslut om att överta hela eller delar av verksamhetsområden från övriga nämnder i kommunen eller landstinget i den utsträckning som är nödvändig med hänsyn till den extraordinära händelsens art och omfattning. Under höjd beredskap ansvarar kommunstyrelsen för ledningen av den del av det civila försvaret som kommunen ska bedriva och landstingsstyrelsen ansvarar för ledningen av den civila hälso- och sjukvården samt den övriga verksamheten för det civila försvaret som landstinget ska bedriva.

# Konsten att leda

*I detta kapitel beskrivs ledarskap som ett hantverk – och ett konstnärskap. Ett hantverk som handlar om att driva politiska processer. Ett konstnärskap som handlar om att påverka samhällsutvecklingen på djupet. Det kräver självinsikt och förståelse för andra människors behov, önsknings och förväntningar. Vi försöker att formulera några dimensioner av ett klokt ledarskap.*

## Ledarskap är ett konstnärskap

Ledarskap är ingen teknik som du en gång för alla kan tillägna dig. Vi ser ledarskap som ett hantverk – och ett konstnärskap som är i ständig utveckling, som fördjupas av de erfarenheter du gör i livet. Ett hantverk som förvisso innehåller moment som att kunna skapa och överblicka processer över såväl korta som mycket långa tidsperioder, att förstå betydelsen av uppdrag, roller och beslut, att kunna ingå i samarbeten med andra, att kunna skapa kompromisser, att effektivt kunna genomföra fattade beslut. Men ett ledarskap är mer än så. Ledarskap är ett konstnärskap i meningen att det handlar om att kunna verka på djupet, kunna påverka på djupet. Det kräver vilja och utvecklad förmåga att förstå och att möta andra människors behov, förväntningar och förhoppningar. Det kräver att du vill och orkar vara verkligt närvarande i mötet med andra människor. Och det kräver att du kan omvandla livets och ledarskapets svårigheter, ibland även nederlag, till erfarenheter som du kan ha glädje av i framtiden.

Vi ska försöka att i det följande formulera några utgångspunkter för ett klokt ledarskap.

## Vårda empatin i ledarskapet och glädjen i engagemanget

Det politiska ledarskapet handlar om att göra andra människor väl – det är utgångspunkten för den här boken. Vi tror att det förutsätter empati, en vilja och förmåga att förstå en annan människa. Det kräver särskilda ansträngningar och ibland stöd av andra för att hålla fast vid empatin även när det blåser isande vindar och du själv känner dig utsatt.

Hur gör man det? Kanske genom att orka glömma sig själv och fortsätta att vara nyfiken på andra människor och vad de har att säga, att inte glömma lyssnandet. Kanske genom att ge plats för världen utanför sammanträdesrummen, för naturen och årstidernas skiftningar, för kulturen och musiken. Kanske genom att inte bli helt uppäten av sitt arbete. Det är du som äger svaret.

### Vårda glädjen i engagemanget

Det finns många exempel hur ledarskapets glädje präglar och gestaltas av förtroendevalda. Man kan se hur de rör sig med ett slags naturlig självklarhet som inte går att träna sig till. Självklarheten bara finns där i samtalet, i sammanträdesrummet och på scenen. De tycker om att vara ledare. De känner glädje över att ha makt och att kunna påverka mycket av det som sker i en kommun eller en region. De tycker om ansvaret. De tycker om att vara någon, den som andra väntar på innan sammanträdet kan börja.

Men glädjen kan också gå förlorad. Du kan slitas ner av arbetsbördan och de ofta oförenliga kraven, av utsattheten. Uppdraget riskerar att tränga in i familjen och kretsen av vänner och att leda till bekymmer som kanske inte är möjliga att läka. Dina steg mellan sammanträdena blir trötta och tunga. När glädjen går förlorad kan det vara början till slutet för ett ledarskap. Andra ser det därför att det är omöjligt att spela glädje och engagemang; man blir en tom tunna som bullrar.

Vi har inget färdigt svar på hur man bevarar glädjen och engagemanget. Det svaret måste skapas av var och en. Sträva efter att utforska glädjens kraftkällor och att konsekvent återvända till dem också i vardagen. Återkom till varför du valde att engagera dig politiskt. Sök glädjen i gemenskapen med andra och det engagemang som ni delar tillsammans.

## Utveckla konsten att hantera rädslan - och makten

Ängslan och rädslan är delar av människans livsvillkor. De kastar skuggor över varje människas liv oavsett om vi vill erkänna det för oss själva eller ej. För dig som ledare kan det vara särskilt svårt att erkänna rädslan därför att du är underkastad förväntan att alltid visa lugn och tillförsikt. Men ledare är också rädda människor trots att vi förväntar oss att de ska vara osårbara, att de faktiskt ska stå ut med osannolika påfrestningar. Rädslan finns där i gryningstimmarnas ensamhet. Grubblat över ett avgörande beslut, rädslan över att inte klara uppdraget, oron över att utmanas och att förlora uppdraget, bekymren över att inte räcka till för barnen och familjen och att inte få tid över för vännerna. Istället för att erkänna rädslan är det lätt att tycka synd om sig själv och illa om andra. Eller att arbeta hårdare och hårdare och hårdare för att kompensera rädslan.

Rädslan gör ledare mänskliga, gör dem till människor. Kloka ledare inser att de måste förhålla sig till rädslan. De inser och erkänner att den finns, att den också kan påverka deras handlande. Det är först genom att erkänna rädslan som du kan fatta beslut och verka som ledare på alla nivåer i samhället utan att låta dig styras av rädslan. Och kanske är det först då du kan vara en modig ledare. Rädsla och mod förutsätter varandra.

### Hantera makten och maktens frestelser

Människor mår bra av att ha makt. Att ha makt och inflytande över sitt eget liv och över det sammanhang man lever och verkar i är en av de kanske viktigaste förutsättningarna för psykisk hälsa. Vårt samhälle mår bra av att människor är delaktiga. Maktlöshet riskerar också att skapa ett samhälle som präglas av motsättningar. Makt och möjligheter att påverka frigör det bästa hos människan, hennes fantasi och skaparkraft.

Men för mycket makt riskerar alltid att korrumpas. Makten riskerar att bli ett värde i sig oavsett om det handlar om makten över en nation eller en lokal förening. Även den mest etiske av alla ledare riskerar att korrumpas av för mycket makt. De kloka ledarna inser och erkänner att de har makt och att de måste lära sig att förhålla sig till den. De inser att andra kan vara rädda för den som har makt. Därför måste du vara varsam med orden och med dina känslor. När du visar ilska är det en maktutövning som medarbetaren inte kan försvara sig mot därför att hen inte vågar bli arg tillbaka. Även små och till synes betydelselösa repliker kan laddas med tolkningar.

Det kloka ledarskapet bygger på insikten att makt också är ansvar. Grunden för allt ansvarstagande är att inte skylla ifrån sig. Att alltid stå upp för de beslut man har fattat, att genuint erkänna de felbedömningar eller misstag som man har gjort. Ledarskapet innebär också ansvar för andras handlingar. Ibland finns det en förväntan att man också ska försvara andras misstag. Men ansvaret rymmer också ansvaret för att medge misstag och att göra korrigeringar – utan att för den skull försöka skjuta ifrån sig ansvarsbördan.

Makten har sina begränsningar. Ibland får du vara med om att de fattade besluten till fullo inte genomförs. De hänger upp sig på vägen, de förvanskas eller till och med trollass bort, ibland omedvetet och ibland medvetet. Det kan vara svårt att styra en förvaltning. Även när du har makt måste du förhålla dig till starka känslor av maktlöshet. Det är en viktig insikt att tillägna sig.

### **Ta tid att tänka och att vara närvarande i mötet med andra människor**

Även den som har mycket makt saknar ofta makt över sin egen almanacka. Man saknar makt över sin egen tid – och därmed över livet. Almanackan är ständigt fulltecknad av möten och av andras förväntan på att du ska vara tillgänglig. Det krymper tiden att läsa, att reflektera, att skapa ordning och struktur, att tänka med ett vitt papper framför sig för att själv kunna påverka den strategiska agendan för vad som är verkligt viktigt att prioritera.

*”Tänka tar tid”*, skriver Bodil Jönsson i den fina och inspirerande boken *Tio tankar om tid*. Och ledare måste ha tid att tänka därför att tänkandet är en av ledarskapets viktigaste uppgifter. Ledarskap kräver tid att tänka tillsammans med andra och gemensamt formulera den långsiktiga inriktningen och den framtida agendan med dess visioner och mål. Det krävs tid för att du ska kunna fatta avgörande beslut som inte får jäktas fram därför att de är så avgörande för det egna partiets framtid och för kommunens eller för regionens framtid. Och ibland krävs det tid för att du ska kunna ta ledigt några dagar för att låta tanken få frihet och rymd.



## Var närvarande i mötet med andra människor

Under förra året när vi arbetade med podcasten om politiskt ledarskap var vi imponerade över närvaron hos dem vi mötte. Det var som om de var helt närvarande under samtalen i studion. De verkade vara befriade från behovet av att briljera, av att vara någon. De var mer intresserade av vad andra än de själva skulle säga. Förmågan att vara närvarande, nyfiken och lyhörd är ett mönster hos alla de toppolitiker som vi har mött. Vi tror att det är en viktig förutsättning för ett klokt ledarskap. Det handlar om att du är så närvarande i mötet med andra människor att du hör vad som sägs också mellan raderna, att man hör vad andra vill uttrycka och att man har vilja att göra det. Att du är medveten om rummet och människorna i rummet.

En ledare uttryckte det en gång så att hon skapar ett Tidrum: *”Nu är jag här och ingen annanstans. Nu är jag inte på väg till nästa möte. Nu skriver jag inte i tanken på något som ska sägas nästa timme. Nu är jag inte upptagen med vad jag själv ska säga, av mitt eget inlägg.”* Det är denna närvaro som gör att den som leder mötet eller sammanträdet har möjlighet att sammanfatta vad som har sagts och möjlighet att formulera beslut som andra kan förstå och omfatta.

## Lär av motgångarna och dela din berättelse med andra

Varje ledare ställs förr eller senare inför både politiska och personliga nederlag. Det är bra. Nederlaget tillhör livets smärtpunkter och är möjliga att lära av. Framgång är ingen garanti för bra ledarskap. Vi tror att det goda ledarskapet föds också i motgång och prövning – inte enbart i framgången. Det är i nederlaget du testas, ibland tvingas att ompröva dig själv och att bryta upp från gamla mönster. Att vara beredd att ompröva sin ståndpunkt kan vara en styrka och inte ett nederlag.

Ledarskapets glädje och framgångar, smärtpunkter och nederlag har varit ett genomgående tema i boken. Varje ledare har sin berättelse. Allt går inte att berätta förrän många år senare därför att ledarskapet alltid måste präglas av integritet och hänsyn till andra; kanske finns det saker som aldrig kommer att berättas. Vi tror att varje ledare mår bra av att dels ha en mentor som står utanför alla intressen, dels ingå i nätverk av personer som man kan dela känslor och erfarenheter med utan att det kommer utanför kretsen. Varje ledare har behov av ett rum där du kan träda fram som människan bakom uppdraget – ett rum där du tillåts vara dig själv för att orka vara stark.

# Du blir aldrig färdig och det är som det ska

*I detta kapitel beskrivs att ledarskap kan läras och utvecklas. Det politiska arbetet erbjuder stora möjligheter att utvecklas både som ledare och som människa.*

## Politiken är en ständig utbildning

Ett bra ledarskap måste förenas med personlig mognad och klokhet. Det kräver tid för reflektion, lärande och självkännedom. Det kräver att du vill se dig själv och dina brister. Det är då man kan bli en ledare som hyser självaktning, empati och förmåga att lyssna. Ledarskap måste därför förenas med en ständig vilja att utvecklas och att fördjupas och med insikten att jag måste utveckla min egen kärna och mitt eget centrum för att kunna vara en bra ledare. Det handlar om att verka i olika uppdrag och roller utan att identifiera sig med uppdraget, göra sig själv beroende av den för sin överlevnad.

Det betyder att förmågan till ledarskap kan växa fram, utvecklas och fördjupas. Det politiska arbetet erbjuder dig stora möjligheter att utvecklas som ledare – och som människa. Politiken är i själva verket en ständigt pågående utbildning i ledarskap. Politiska uppdrag öppnar förutsättningar för den enskilde att utveckla sitt omdöme, *att växa i klokhet och att fördjupa sin visdom* – det är ord som Stefan Einhorn ofta använder. Det är andra ord än de som normalt används i handböcker för att beskriva ett gott ledarskap.

Man kan lära sig ledarskap. Men det är ett lärande utan slutlig examen. Det är en process av lärande som är ständigt pågående. När du leder kan du aldrig vara helt säker på att du fattar rätt beslut, gör rätt, leder rätt. Och det är som det ska: Vi tror att det på djupet av varje demokratisk ledare måste finnas skuggan av ett tvivel, ett stråk av tvivel. Den som alltid vet bäst riskerar att bli despotisk.

## Viljan att utvecklas

Hur kan man utvecklas som ledare? Vi tror att det är några saker som är viktiga att reflektera över. Det första är din vilja att utvecklas. Att förstå att ingen människa är färdig och att det alltid finns potential för utveckling. Den som vill utveckla sitt ledarskap måste också vara beredd att känna sig själv, sina värderingar, sina drivkrafter och sina fördomar. Vi citerar Stefan Einhorn ännu en gång: *”Man måste vara medveten om sina svaga och mörka sidor. Annars riskerar man att bli ett hjälplöst offer för de känslor som ofta gör en till en mindre människa.”*

Det handlar också om att du utmanar din egen bekvämlighet. Det är lätt att fortsätta i samma mönster som förr. Utveckling kräver ansträngning, ibland både fysisk och psykisk. Vi har mött ledare som ständigt utsätter sig för svårigheter och problem, ständigt tvingar sig att tänja på sina gamla kunskaper och att lära nytt. De utgår från att de måste odla det ständiga lärandet; de känner sig aldrig fullärda. De gör lärandet till rutin i varje sammanhang, de lär ständigt av möten och processer. Lärandet som rutin är att dagligen ställa sig frågan om vad jag har lärt idag. Vad har jag lärt av samtalen med andra människor, av exempel i vardagen, av läsning? Det ständiga lärandet handlar också om att finna lärare och förebilder. Du är omgiven av lärare i vardagen och kan lära av både deras goda och dåliga sidor. Du kan lära av dem utan att varken utnämna dem till idoler eller att vara dömande.

## Vardagens möjligheter till lärande

Vardagen erbjuder ständiga möjligheter till att fördjupa sitt ledarskap. Varje sammanträde erbjuder möjligheten att vara ännu bättre påläst, att vara mer närvarande än för en halvtimme sedan, att lyssna på ett annat sätt. Att vara en smula klokare, kanske mer tålmodig, kanske mer otålig. Att till och med få uppleva den där svindlande stunden av vishet, den som bara återkommer vid få tillfällen i livet.

Uppmuntra kritik och öppenhet. Led på ett sådant sätt att också de mest lojala i den närmaste kretsen vågar vara kritiska. Det finns alltid en risk att de inte är uppriktiga därför att de vill skydda dig mot all den kritik som kommer utifrån, från politiska motståndare, från tidningarnas ledarsidor. Det kräver mod och ork att uppmuntra sina närmaste att vara kritiska. Kritiken kan vara det redskap man behöver för att kunna utvecklas vidare.

Glöm inte den ideologiska dimensionen av det politiska ledarskapet. Det handlar om att ofta ställa värderingsmässiga frågor till sig själv: Hur vet jag som ledare att jag har rätt ideologisk kompass, hur prövar jag att mina värderingar håller, hur förblir jag dem trogen samtidigt som jag skapar nödvändiga kompromisser? Hur bestämmer jag vilka frågor som jag ska engagera mig i, hur bestämmer jag mig för vad jag vill? Hur undviker jag att växa fast i samma uppdrag, samma frågor? Hur förnyar jag mig? Och: hur lyssnar jag på andra?

### ***Att vara offentlig person***

Det är frestande för var och en av oss att fångas av ledarskapets yttre kännetecken – karisman, förmågan att erövra rummet, det retoriska bländverket. Vi blir fascinerade av den yttre makten. Vi sätter ledarna på piedestal – vi skruvar upp våra förväntningar och vi välter omkull dem när de inte kan leva upp till vår längtan efter den starka kvinnan eller den starke mannen. Vi glömmer att även ledare är människor.

Ledande politiker är offentliga personer. De måste vara det, det förutsätts att de är det. På ett helt annat sätt än förr blir de betraktade som och behandlade som kändisar. Det förutsätts att de också ska ge av sig själva, att de ska vara både personliga och privata i sin framtoning. Liket andra offentliga personer blir de tavlor för andra människors projiceringar, de riskerar att bli måltavlor inte endast för relevant granskning och kritik utan också för mytbildning, rykten och skvaller. I medierna får de ofta försvara beslut som påverkar enskilda människors liv i vardagen, de kan också få stå till svars för enskilda människors brustna förväntningar på livet.

Du som är ledande politiker måste förbli människa i politiken. Det låter som en självklarhet, men var och en som har haft positioner med makt vet att det är lätt att bli offer både för makten, berömmelsen och nidbilderna. Den som är ledare måste kunna härbärgera mycket makt, måste kunna klara av att vara i centrum för andras uppmärksamhet. Hur klarar man det?

Det enkla svaret som kräver en hel livsresa att nå fram till är att utvecklas och fördjupas som människa. En hel livsresa och ändå blir du inte färdig. Ledarskap börjar med dig själv – det börjar med den du vill vara: vilka värderingar du vill stå för, hur du vill att dina värderingar ska gestaltas i vardagen. Ledarskap är utveckling, fördjupning och personlig mognad.

### **Att ibland sätta dig själv i första rummet**

Att vara människa i politiken handlar också om att du får vara privatperson, att du får dra sig undan det offentliga ljuset. Vi tror att det är livsviktigt att sätta bestämda gränser för det offentliga och det privata livet. Det handlar om att ha tillräcklig kraft och självaktning för att sätta av tid innanför den gränsen. Att få möjlighet att upprätthålla nära relationer i kärlekens och vänskapens betydelse. Tiden måste räcka till också för den första kretsen, för de allra närmaste. Mathias Bohman, oppositionsråd i Upplands Väsby, uttrycker det träffande: *”Jag bokar in tid med mig själv och med barnen och min fru, så att vi får tid till att hänga i lekparken. Det kräver god planering, att lång tid i förväg sätta av den tiden när man träffar sig själv och kompisarna och får tid med familjen. Sätter man inte av den tiden så äts den upp.”*

Vi tror att man också måste ge tid till sig själv, den tid som man delar bara med sig själv: Tid att motionera, att reflektera i dagbokens form, tid tillsammans med en mentor som befinner sig utanför organisationen och verksamheten. Eller för att bara vara med sig själv.

Och: Glöm inte att sova. Det är lätt hänt när man har ont om tid och vill effektivisera att ta bort några välbehövliga timmar av sömnen. Sömnen är en ofta underskattad dimension av ett framgångsrikt ledarskap. Sömnen gör det lättare att vara effektiv och närvarande och är utan tvivel viktig för återhämtning, för det hållbara ledarskapet.

### **Sträva efter att minska arbetsbördan**

Uppmaningen att minska arbetsbördan låter sig sägas, det kan låta nästan som ett hån för dig som är överhopad med arbete men vi tror ändå att det är möjligt – och att det är nödvändigt för ett långsiktigt och hållbart ledarskap. Det viktiga är att ta ett steg tillbaka tillsammans med dina närmaste för att fundera kring möjligheterna att prioritera strängare, att se över organisation och arbetsformer, att delegera uppdrag och ärenden till andra som kanske egentligen är bättre skickade att utföra dem, att upprätta och respektera frizoner i almanackan. Det är inte nödvändigtvis så att den som samlar flest arbetstimmar i veckan är den som får mest gjort.

### **Du blir aldrig färdig och det är som det skall**

Lär och förlåt dig själv när du inte förmår att leva upp till dina egna ambitioner och mål. Och gå vidare i visshet om att i morgon är en ny dag med nya möjligheter. Sök tröst och försoning i några rader av Tomas Tranströmer ur dikten *Romanska bågar*: *”Skäms inte för att du är människa, var stolt. Du blir aldrig färdig och det är som det skall. Inne i dig öppnar sig valv bakom valv, oändligt.”*

## Personliga råd från toppolitiker

*Vi har nu nått fram till slutet av vårt försök att skapa en väv av erfarenheter och kunskaper om det politiska ledarskapet. Det är som om vi har lyssnat till en kör av röster från förtroendevalda som berättar om glädjen och utmaningarna i uppdraget att vara en företrädare för andra, om att leva upp till förtroendet under många år. Vi har lyssnat till vad det innebär att varje dag bära demokratin i sina händer.*

Vi har valt att dela personliga råd från dem som medverkade i SKR:s podd Politiskt ledarskap under 2018. Det är råd som kan te sig självklara, som ibland kan ge intrycket av att slå in öppna dörrar. Men vi vet att råden är riktmärken för deras politiska arbete och för deras uppdrag. Vi vill avslutningsvis återge några av dem:

- › **Värda glädjen och engagemanget i ditt uppdrag.** Stå för dina drivkrafter och de värderingar du arbetar för. Utgå från att uppdraget ska vara långsiktigt. Ditt engagemang ska sträcka sig över flera mandatperioder, kanske över decennier.
- › **Inse att du bär människors förtroende.** Stanna upp i ödmjukhet inför det uppdrag du har fått. Sträva efter att varje dag leva upp till förtroendet. Glöm aldrig att ha blicken riktad mot det bästa för medborgarna.

- › **Var den ledare som du själv vill möta.** Ta ansvar, skyll inte på andra. Var modig att fatta beslut som du tror är nödvändiga – det förväntas av dem som har givit dig förtroendet. Våga söka det som är gemensamt.
- › **Du är med och formar och du påverkar kulturen.** Kom ihåg att varje steg du tar som ledare granskas och tolkas av andra.
- › **Var inriktad på att föra ett ständigt samtal med medborgarna.** Låt dig inte stängas in i sammanträdesrummen. Gå till människors arbetsplatser, knacka dörr redan första veckan du har fått uppdraget som toppolitiker.
- › **Var intresserad, lyssna och bestäm dig inte alltid på förhand.** Skapa sätt att lyssna också på dem som inte hörs, på dem som saknar röst att göra sig hörda. Lyssna för att kunna skapa kloka beslut. Men var samtidigt tydlig med ditt eget förhållningssätt, ditt sätt att se på problemen som ska lösas och din tro på vad du tror är bäst. De som har valt dig förväntar sig också att du ska vara tydlig. Att lyssna till andra är inte liktydigt med att vara undanglidande.
- › **Ha en strategi för och gör medvetna val för din närvaro på sociala medier och för din gräns mellan det personliga och det privata.**  
Var alltid beredd att ge respons på vad andra skriver och på att svara på andras frågor.
- › **Var rak och tydlig, ge inte förhoppningar om beslut eller åtgärder som du vet är omöjliga att genomföra.** Utfärda inte löften som du inte kan stå för. Våga tro på att kommunen eller regionen kan skapa goda lösningar också i tider av snabba förändringar och stora samhällsutmaningar. Minns att de goda lösningarna kan vara olika, de behöver inte se likadana ut från en plats till en annan.
- › **Värna framtidstron.** Utgå från att det är möjligt att påverka samhällsutvecklingen. Upprätta en strategisk agenda som möter de långsiktiga samhällsutmaningarna för din kommun eller region. Använd den digitala utvecklingen till att utveckla välfärden.
- › **Våga experimentera.** Var modig i sökandet av nya vägar, vi måste vara modiga för att möta framtiden därför att vi vet inte hur den kommer att se ut. Men vi kan påverka den. Identifiera det som är viktigt att slå vakt om. Känn respekt för demokratins inneboende tröghet.

- › **Ha modet att vara ödmjuk och respektfull inför alla partier, ha modet att inte veta bäst.** Låt sakpolitiken utgöra grunden för det politiska samarbetet inom en kommun eller en region. Samarbetet måste utgå från en tydlig gemensam vision och agenda för mandatperioden. Utveckla tydliga arbetsformer som också skapar former för hur man ska skapa lösningar när samarbetet kärvar.
- › **Vårda oppositionen.** Lyssna på andra partier och möt andra förtroendevalda med ett öppet sinne och sträva efter att bygga tillit. Lägg tid på att lära känna varandra, det gäller särskilt när ni ska samarbeta. Men det har ett värde att också känna sina motståndare, en dag kanske ni ska samarbeta och försöka nå gemensamma överenskommelser.
- › **Sträva efter att samspelet med förvaltningen präglas av tillit.** Visa respekt för dess ledning och medarbetare. Skapa tydliga uppdrag och ledningssystem. Forma tillitsfulla relationer med ledande chefer för att skapa genomslag och resultat av politiken.
- › **Bidra till att skapa glädje och lust i de sammanhang där du verkar.** Det kräver nästan alltid att du är närvarande både till kropp och själ.
- › **Stanna upp och reflektera kring ditt eget ledarskap.** Ställ frågor till dig själv och kanske till andra om hur du påverkar gruppen, koalitionen och andra sammanhang. Var nyfiken och ständigt lärande. Var en möjliggörare för andra. Våga ändra uppfattning när du vet att det är bäst för saken. Våga fråga till råds – det är en möjlig och ofta underskattad handling.
- › **Våga vara nybörjare.** Gör saker som du inte har gjort förut. Sök sammanhang där du inte varit tidigare.
- › **Bidra till att göra det politiska arbetet rikare.** Skapa förutsättningar för mångfalden, för att kvinnor och unga människor ska vilja engagera sig politiskt – och för att de också ska nå toppositioner inom politiken. Sträva efter att vara en förebild för andra och för att lyfta fram andra förebilder.
- › **Sätt dig själv ibland i första rummet.** Planera för att ha tid med din familj och dina vänner. Och med dig själv. För att reflektera, för att motionera, för att göra ingenting. Var rädd om vilan och sömnen.
- › **Och: Se dig själv i spegeln och var nöjd med det arbete du gör!**



## Att brinna för ditt uppdrag

Ofta har vi återkommit till politikens vardag och problem, till den tunga arbetsbördan och de långa arbetsdagarna, till ansvaret och utsattheten. Men än viktigare att avslutningsvis betona är att glädjen i uppdraget, att påverka samhällsutvecklingen tillsammans med andra gör det värt arbetet. Det politiska engagemanget är inte outslitligt. Men det är ovärderligt för demokratin och för vårt samhälle. Det ropar på dig som är beredd att brinna för ditt uppdrag.

# Referenslista

## Citerade personer

Amanda Agestav, oppositionsråd och tidigare kommunalråd i Västerås stad

Lars Alriksson, oppositionsråd och tidigare kommunstyrelsens ordförande i Gällivare kommun

Elisabet Babic, ledande regionpolitiker i Region Halland och tidigare kommunstyrelsens ordförande i Laholms kommun

Mathias Bohman, oppositionsråd och tidigare kommunstyrelsens ordförande i Upplands Väsby kommun

Stefan Einhorn, läkare och författare

Åsa Eriksson, riksdagsledamot och tidigare kommunstyrelsens ordförande i Norbergs kommun

Ulrika Liljeberg, kommunstyrelsens ordförande i Leksands kommun

Eva Lindberg, regionstyrelsens ordförande i Region Gävleborg

Paul Lindvall, tidigare kommunalråd i Linköpings kommun samt ordförande i SKR:s Demokratiberedning

Vivianne Macdisi, regionråd i Region Uppsala

Susanne Nordling, gruppleadare Hälso- och sjukvård och tidigare regionråd i Region Stockholm

Olle Wästberg, demokratiutredare, debattör och författare

Malin Sjölander, oppositionsråd i Region Kalmar

Helena Stenberg, kommunstyrelsens ordförande i Piteå kommun

## Litteratur och andra källor

Bringselius Louise, *Tillit – En ledningsfilosofi för offentliga sektorn*.

Jönsson, Bodil, *Tio tankar om tid*. Brombergs.

Politikernas Trygghets Undersökning 2016.

Kulturdepartementet. (2018) *Strategi för en stark demokrati – främja, förankra, försvara*.

SKL (2019) *Ekonomirapporten, oktober 2019 – Om kommunernas och regionernas ekonomi*.

SKL och Wänström, Johan. (2016) *Att bryta mönster – vägar mot blocköverskridande samarbete*.

SKL. (2017) *Att demokratisera demokratin*. Göteborgs universitet.

SKL och Wänström, Johan. (2018) *Koalitionsprocesser i ett nytt politiskt landskap*.

SKL och Wänström, Johan. (2015.) *Minoritetsstyren i kommuner, regioner och landsting*.

SKL. (2018) *Podcast om politiskt ledarskap*, 10 avsnitt där toppolitiker och forskare samtalar med Peter Örn om uppdraget att styra och leda en kommun eller en region samt att stärka demokratin. Lena Lindgren är producent.

SKL. (2018) *Utmaningarna i välfärden kräver nytänkande och samverkan*, Ekonomirapporten december 2018.

SOU 2016:5. *Låt fler forma framtiden*.

Tranströmer, Tomas. (1989) *Romanska bågar* ur diktsamlingen *För levande och döda*. Bonniers

Wästberg, Olle och Lindvall, Daniel. *Folkstyret i rädslans tid*. Fri tanke.

Åsbrink, Elisabeth med flera. *Handbok för demokrater*. Natur och Kultur.

Kollegor på sektionen för demokrati och styrning SKL

### **Presentation av författare**

*Lena Lindgren* arbetar på Sveriges Kommuner och Regioner på sektionen för demokrati och styrning. Hon är ansvarig för att stödja utvecklingen av det politiska ledarskapet i kommuner och regioner. I tretton år har Lena arbetat som program- och processledare för ledarprogram, mentorprogram och nätverk samt drivit den utveckling som syftar till att skapa goda förutsättningar för uppdraget som toppolitiker. Uppgiften handlar främst om att stärka uppdraget som politiska ledare i att styra och leda kommuner eller regioner samt att stärka demokratin. Hon arbetar även med samarbetet mellan den högsta politiska ledningen och ledningsgruppen samt det nya politiska landskapet. Lena Lindgren har tidigare arbetat med Toppledarprogrammet och varit ansvarig för chefsutveckling samt som personalchef och andra chefsuppdrag i kommun.

*Peter Örn* har vid flera tillfällen deltagit i SKR:s utbildningar för toppolitiker och medverkat som programledare i SKR:s podd under 2018. Peter är vidare författare till boken *Ledare*, som utkom på Libris förlag 2010. Han är ordförande i kommittén *Demokratin 100 år – Samling för en stark demokrati* som arbetar på regeringens uppdrag för att främja, försvara och förankra demokratin. Peter Örn har tidigare varit partisekreterare och chef för Svenska Röda Korset, Riksteatern och Sveriges Radio.



# Om politiskt ledarskap

## ATT BRINNA FÖR DITT UPPDRAG

Den här boken är skriven för den som idag är ledande förtroendevald i en kommun eller region, som kommer att bli det någon gång i framtiden eller som är nyfiken på hur det är att vara ledande politiker. Många toppolitiker kommer att känna igen sig både i beskrivningen av glädjen och meningsfullheten i det politiska uppdraget – och de svårigheter som man brottas med i politikens vardag.

Det politiska ledarskapet kräver klokhet och skicklighet för att kunna möta och hantera samhällsförändringarna på kommunal och regional nivå där principer och visioner ska bli vardag och verklighet för medborgarna. Ledande politiker måste kunna förstå både dagens och framtidens utmaningar, de måste kunna skapa förståelse för sin politik. Och de måste kunna samarbeta med andra politiska partier och samhällsaktörer.

Boken bygger på drygt 10 års erfarenhetskunskap som arbetats fram inom SKR i främst ledarprogram och nätverk och av den forskning som SKR har initierat. Den delar med sig av viktiga erfarenheter och personliga råd.

Bokens författare är Lena Lindgren och Peter Örn, båda med mångårig erfarenhet av att arbeta med utveckling av politiskt ledarskap.

ISBN 978-91-7585-796-1

Beställ eller ladda ner på [webbutik.skr.se](http://webbutik.skr.se)

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | [skr.se](http://skr.se)



**Sveriges  
Kommuner  
och Regioner**