

EVALUERING OG LÆRING

FRA ALTERNATIVETS FOLKETINGSVALGKAMP 2019

I juni 2019 nedsatte Alternativets Hovedbestyrelse en evalueringsgruppe, som skulle facilitere og foretage den samlede evaluering af folketingsvalget 2019. Der blev evalueret både strategier, der lå til grund for valgkampen, den organisatoriske opbygning og planlægning, samt eksekveringen af selve valgkampen fra valget blev udskrevet til valgdagen.

Arbejdet blev afsluttet og godkendt af Hovedbestyrelsen medio oktober med en række konklusioner og læringspunkter, som vil blive brugt i det videre arbejde med organisationsudvikling samt i fremtidige valgkampe. Evalueringen bygger på data og input fra medlemmer, kandidater, frivillige, tillidsvalgte, parlamentarikere, ansatte og ledelse.

LÆSEVEJLEDNING

Evalueringen er Hovedbestyrelsens egne konklusioner. Det er den vurdering og de refleksioner vi er kommet frem til ovenpå alle nedenstående input. Det betyder ikke at andre medlemmer ikke kan have oplevet nogle helt andre udfordringer, succeser og vilkår end dem vi har formuleret her. Det er med andre ord de konklusioner vi i Hovedbestyrelsen har gjort os på baggrund af de mange input og besvarelser vi har fået samt gennemgang af diverse materialer og strategipapirer. Al den information og data er blevet samlet, organiseret og analyseret grundigt med god hjælp fra Landssekretariatet.

Vi vil gerne sige tak til alle medlemmer, frivillige, kandidater, medarbejdere, folkevalgte som har taget sig tid til at deltage i denne evaluering. Tak for jeres deltagelse, input og meget konstruktive tilgang. Den giver os alle håb og energi. Og naturligvis tak til jer alle for en kæmpe indsats under valgkampen.

METODE OG INVOLVERING

For at opnå så bred en viden om valgkampen som muligt blev evalueringen designet med input fra fem forskellige vinkler: Folkevalgte, kandidater, kampagnefolk, øvrige medlemmer og medarbejdere.

- Spørgeskemaer(et målrettet kandidater (84 modtagere - 51 svar) og et målrettet kampagnefolk (130 modtagere - 36 svar).
- Nationalt evalueringsmøde d. 29. juni 2019
- Lokale evalueringsmøder
- Evalueringsmøde med fokus på strategi: med nuværende MF'ere, ikke-genvalgte MF'ere, Daglig Organisatorisk Ledelse, Evalueringsudvalget, sekretariatschefer fra Christiansborg- og Landssekretariatet, Valgudvalget samt Politisk Forums ledelsesudvalg
- Evaluering på online-forum Dialog:Fem centrale spørgsmål blev taget op til debat i fem tråde på Alternativets online-debatforum; Dialog. Alle medlemmer kunne deltage og komme med input i trådene

Enkelte kandidater og kampagnefolk har sendt deres personlige evalueringer direkte til Landssekretariatet. Derudover indgår input fra evalueringsmøde med medarbejdere fra Christiansborgsekretariatet og Landssekretariatet, afholdt d.19/6-2019 på Christiansborg. 26 personer deltog.

HOVEDKONKLUSIONER

Den rigtige politiske strategi - men ikke en optimal eksekvering: Samlet set er der bred opbakning til, at vi på tværs af ledelseslag traf den rigtige beslutning om at pege på os selv og dermed på Uffe som statsministerkandidat. Dog er der også bredt set en opfattelse af, at vi ikke kom godt nok ud over rampen med vores politiske budskaber, særligt med den samlede fortælling om bud på vejen til et grønt systemskifte og sammenhængen mellem klimakrisen, den bredere systemkrise og dermed øvrige politiske mærkesager. Det gjorde vores position sårbar og risikofyldt. Vi har desuden haft udfordringer med at få skabt nogle klare interne organisatoriske rammer forud for valgkampen. Ligesom det har været en udfordring at få forventningsafstemt og defineret ledelsesrum og roller løbende, og derudover at forankre de beslutninger, der blev taget i diverse ledelsesfora. Samlet set er det altså ikke så meget vores politiske strategi, der har været et problem eller giver anledning til kritik, men den uklare udformning og eksekvering heraf (som har været mangelfuld). Dette gøres også af mange adspurgte medlemmer og kandidater til genstand for kritik.

Kommunikation og kampagne: Vi fik ikke skabt bred og offentlig klarhed omkring substansen i vores regeringsprogram. Særligt lykkedes det ikke i tilstrækkelig grad at trænge igennem mediebildet, og det vores vurdering at kampagnen havde nydt godt af en endnu klarere pressestrategi. Samlet set er det ikke vores vurdering at den fælles Å-kampagne blev klar og synlig nok for vælgerne, for medlemmer og for pressen. Blandt andet derfor blev det i for høj grad individernes valgkamp, og det harmonerede ikke med budskaber om fælles opdrift og ny politisk kultur, som vi ønskede at kommunikere. Det lagde, efter vores vurdering, et massivt pres på at komme ud med vores budskaber via egne kanaler og vores planlagte aktiviteter. Det gjorde, at for meget var overladt til tilfældighederne. Vi fik derfor ikke i tilstrækkelig grad udfoldet og konkretiseret vores grønne ambitioner og tydeliggjort den centrale sammenhæng mellem det grønne og andre centrale politikområder herunder opgøret med vækstbegrebet. En refleksion er også, at kandidaterne bredt set havde en opfattelse af, at vi - modsat 2015 - i dag havde en stor og veletableret organisation, som kunne bakke dem op. Men det at have en organisation med en masse bestyrelser og interne strukturer er ikke nødvendigvis det samme som at have en smidig og effektiv kampagneorganisation.

Viden, erfaring og kompetencer: Der er fremadrettet behov for flere kurser, uddannelse af både kandidater og frivillige og mere støtte til kandidater og kampagnefolk undervejs. Der var mange nye og uprøvede medlemmer med i valgkampen. Det er ikke i sig selv negativt

- tværtimod. Men det kræver investering i træning, vidensdeling, og en endnu klarere rollefordeling. Det skabte sårbarhed i selv og gav anledning til forvirring og skuffelser. Der var desuden en utilstrækkelig og for sen planlægning af de lokalt forankrede valgkampe, og der var helt klart et behov for tydeligere forventningsafstemning mellem de mange aktører i valgkampen, herunder kandidater, frivillige kampagnefolk og ansatte. Samtidig var der på tværs af landet for få hænder til at løfte for mange opgaver, og det var svært at tiltrække frivillige. Det betød, at mange frivillige følte sig overbebyrdede og blev drænet for energi. Ligesom det af flere er blevet efterlyst, at man fra centralt hold i højere grad inddrager lokale kræfter i den nationale kampagne og dens udvikling, herunder formuleringen og udformningen af politiske temaer, strategiske budskaber og plakater. En del kandidater følte ikke tilstrækkeligt ejerskab over kampagnen, og kunne derfor ikke agere de optimale ambassadører for valgkampens politiske budskaber.

TEMATISKE DELKONKLUSIONER

Om at pege på os selv: Strategien om at vise og være den grønne ´tredje vej´ i dansk politik, om at være det parti, der sætter den grønne omstilling allerhøjest, om at gøre op med blokpolitik og pege på os selv ud fra et universelt demokratisk princip, om at alle partier bør gå til valg på deres egen politik var og er der bred opbakning til i bevægelsen og også fra Hovedbestyrelsens side. Selvom vi ikke opnåede et optimalt valgresultat, fik vi alligevel påvirket debatten og skabt en grøn kile i dansk politik. Det var den rigtige beslutning, og vi vidste, at der var en risiko at løbe. De reelle udfordringer lå, set fra vores perspektiv, nærmere i at omsætte den overordnede strategi til valgkamp og til kampagne. Desværre var der efter vores vurdering ofte for stort fokus på "Uffe som statsminister" frem for rationale, politikken og visionen bag. Det blev desværre ofte skadeligt for valgkampen, da personfikseringen til tider blokerede for, at vi kunne komme ud med vores bredere, politiske dagsorden. Vi skulle selvfølgelig holde den grønne fane højest, men vi kom ikke ud over rampen med den bredere fortælling om det samfund, Alternativet ønsker. Derudover lykkedes vi heller ikke med at blive konkrete og forklare for vælgerne, at vi har en bredere palette af politiske løsninger på de væsentligste politikområder. Ligesom vi ikke succesfuldt fik kalibreret mellem konkrete løsningsforslag og større visioner.

Da strategien blev besluttet, og vi lancerede regeringsprogrammet steg vi i målingerne. Men da valget blev udskrevet, stod vi til at blive reduceret, og dermed ikke-udslagsgivende for en kommende regeringsdannelse. Dette gjorde, at vi i værste fald blev opfattet som irrelevante, og derfor kunne vi ikke kapitalisere på det ellers stærke grundlag i regeringsprogrammet. Samtidig rykkede de andre partier sig dramatisk i forhold til den grønne dagsorden, og vi formåede ikke i tilstrækkelig grad at gå fra at tale 'hvad' (målsætninger, fx 70% reduktion i 2030) til at tale 'hvordan'. Det var i det store hele

naturligvis glædeligt, dog kunne vi med fordel have haft en plan B klar. Først meget sent i valgkampen tog vi initiativ til at udbygge strategien, ved at lancere vores mission om at være Folketingets 'grønne vagthund'.

Kandidater og bevægelsen: Efter vores samlede vurdering lykkedes vi desværre ikke med at have et mangfoldigt kandidatfelt, og det var svært for selv spidskandidater at sikre deres klare råderum, profilering og ekstern markeringer. For få stemmer kom til orde, og vores kampagne-setup og strategi formåede ikke at løfte nok forskellige kandidater tilstrækkeligt frem på scenen. Det var efter vores vurdering tydeligvis også svært for spidskandidater at finde deres legitime råderum, selvom det naturligvis skulle være helt i front. Desuden sporer vi en bred opfattelse af, at det var svært for særligt landdistrikterne at bryde igennem lydturen. Omvendt mistede vi også mange vælgere i storbyerne, så vi formåede hverken at tale specifikt til vælgere i storbyerne eller uden for byerne. Vi oplever at der var udbredte problemer med koordination af lokale og nationale budskaber og mange efterlyste efterfølgende højere grad af synergi, herunder flere simple beredskaber og mere markante, men konkrete mærkesager, der er nemme at formidle. Generelt var valgkampen præget af uklarhed om beslutninger og mandater i forhold til retning og fokus. Det havde været optimalt, hvis strategien i højere grad havde været rodfæstet i bevægelsen, eller som minimum forankret bedre før valget. Det betød, at den også internt skulle forklares og motiveres, mens der var knap tid og ressourcer.

Uklar og svær kommunikation: Det var en vanskelig opgave at forklare argumentet om at "tage mandaterne ud af ligningen", som dog blev nuanceret markant i tiden op til valgkampen. Det betød desværre, at der kunne opstå usikkerhed om, hvorvidt vi kunne finde på at pege på Lars Løkke Rasmussen som statsminister efter valget. Derfor brugte vi uforholdsmæssigt meget tid under valgkampen på at skulle forklare vores position i relation til de eksisterende fløje. Vi formåede ikke at bryde omverdenens – ofte meget insisterende – framing af os (om 'sagerne', om 'hvem peger I reelt på', ...). Vi kom derfor efter vores vurdering ofte i defensiven, og fik ikke talt nok om vores regeringsprogram, vores bud på 'rige liv' og det principielle bag vores beslutning. Det var både drænende for kandidater og demotiverende for vælgere. Men det er en værdi i sig selv, at vi stod fast og holdt fast i vores kerne.

Kampagne og budskaber: Vores kampagne var samlet set for traditionel (fraregnet det konkrete indslag med isplakaten og valgturnéen). Det er vores vurdering at for mange oplevede ringe ejerskab til det kampagnemateriale, der blev produceret (foldere, budskabsplakater, mm.). Det skyldes især, at mange lokalt gerne ville have haft mulighed for at påvirke udformningen af budskaber og udtryk i det nationale kampagnemateriale, men ikke fik det. Kampagnens ambition om først at fokusere på konsekvenserne af klimakrisen for derefter i valgkampens sidste uge at folde narrativet om 'det grønne samfund' rigtigt ud lykkedes ikke. Det er derfor vores vurdering at vi ikke fik formidlet den bredere politiske palette og grundlæggende systemkritik og visioner for forandring. Det havde været godt om det var mere tydeligt vi er så meget mere end klimapolitik; at vi også er uddannelsespolitik, iværksætterpolitik, socialpolitik, kulturpolitik etc. Selvom det eksplicit var strategien at have individuelle kandidat-kampagner, var der tydeligvis ikke enighed om at dette var den rigtige beslutning. Og flere steder endte de lokale kampagner som solo-forløb, der udadtil skabte et fragmenteret helhedsbillede. Det oplevedes uklart,

hvem der havde ansvaret for at engagere vores medlemmer/frivillige, og hvordan de kunne bidrage. Det beror efter vores vurdering bl.a. på det forhold at vores organisation mange steder allerede var drænet for kræfter oven på kommunalvalget i 2017, og de sager, der havde fyldt i medierne frem mod valget. Vi manglede erfarne folk, som havde kampagneerfaring. Flere poster stod ubesatte rundt i landet og flere storkredse var ikke klar til opgaven. Det gik efter vores vurdering desværre ud over gejsten og stoltheden over projektet vaklede mange steder. I værste fald betød det at vi blev bange for vores egen skygge og mistede overskud og glæden ved at være med.

Uklare roller, mandater og ledelse: Efter vores vurdering var der op til og under valgkampen ikke altid helt klart, hvem der havde det endelige ord i forhold til kampagnens gennemførelse. Dette skyldes givetvis, at vi på det tidspunkt havde to sekretariater (Landssekretariatet og Christiansborgsekretariatet) med hver sin ledelse. Sekretariaterne blev samlet fysisk op til valget, men kampagnen blev udviklet mens sekretariaterne var hver for sig. Dette har sandsynligvis været medvirkende til, at den besluttede kampagnestrategi ikke blev fulgt konsekvent, og det medførte stor uklarhed om opgavefordeling og ansvar. Der er behov for helt klare ledelsesrammer for vores fremadrettede kampagner.

Ekstern kommunikation og presse: Det var vores ønske at tale klimadagsordenen og systemforandring proaktivt og i alle sammenhænge muligt – både i nye og traditionelle medier. Overordnet set nåede vi slet ikke ud med vores centrale budskaber i det omfang og med den dybde vores politiske projekt behøvede. Det lykkedes desværre ikke og der kunne med fordel have en mere tydelig strategi og styring af dennes implementering. Den eksterne kommunikation/ kunne med fordel være underbygget med stærkere interne kommunikationslinjer.

Intern kommunikation: Generelt sporer vi tilfredshed hos de fleste der har meldt ind, men en række frivillige og kandidater oplevede alligevel manglende praktisk og ledelsesmæssig information fordi rammen var ret løs og ikke forventningsafstemt. Der har været god brug af de forskellige interne kommunikationskanaler, som de fleste efterhånden er rutinerede brugere af. Det er meget positivt, selvom det stadig vil være fornuftigt at styrke og simplificere de fælles digitale platforme særligt brugerflade og design. Vi skal blive bedre til at gøre det nemmere for kandidater og frivillige at sortere i al den information, de modtager. Desuden bør den meget nyttige kandidathåndbog ligge klar tidligere, end tilfældet var.

Organisering: Der er i vores bevægelse meget forskellige syn på, hvordan vores organisation skal være for bedst at understøtte en valgkamp, og vidt forskellige erfaringer med storkredsens rolle i valgkampen - one size does not fit all. Det er dog tydeligt, at når en storkreds lykkedes med at styre og koordinere, gav det ro og plads til, at kandidaterne kunne fokusere på politik og vælgerne. Fordeling af debatter og retningslinjerne for dette har fyldt meget og har flere steder været kimen til interne konflikter. Desværre har vi registreret der flere eksempler på u hensigtsmæssig rivalisering, og det var ikke klart på forhånd, hvordan sådanne konflikter skulle håndteres. En del kandidater har angivet, at de i et vist omfang har oplevet konflikter. På den baggrund efterlyser vi vi fremadrettet større

klarhed og forventningsafstemninger til kandidater op til og under valgkampen. Når vi lykkes med at arbejde sammen på tværs af kandidater, så rykker det mærkbart mere.

Mobilisering og intern organisering: Det var svært at finde aktive frivillige, der ville tage de administrative og koordinerende opgaver på sig. Disse opgaver endte derfor på få folk, der fik alt for meget på deres bord. Dette resulterede i, at nogle hoppede fra undervejs, nye kom ind på opgaven, men der var flere steder ikke fokus på overlevering. Pga. den stejle læringskurve havde mange oplevelsen af, at tingene gik alt for stærkt, og de kunne ikke nå at følge med. Da flere kernefrivillige udtrykker behov for sociale aktiviteter og behov for at mødes, så folk lærer hinanden at kende i storkredsene, er det efter vores vurdering en god ide at investere i sociale aktiviteter for at styrke sammenholdet i meget god tid før valgkamp.

ANBEFALINGER

Klarhed om rolle, mandater og ansvar: Vi bør sikre klare rammer, tydelige mandater og forventningsafstemmede løbende. Det er en kompetence, vi skal have opbygget bredt i organisationen. Vi mangler parathed til at tilpasse os den politisk omskiftelige omverden samtidig med, at vi drager omsorg for Alternativets store behov for samskabelse, involvering og løbende afstemning. Især i perioder op til og under en valgkamp er evnen til at forventningsafstemme ekstra afgørende, når vi i Alternativet både ønsker at kunne handle hurtigt og samtidig tage beslutninger på et fælles, oplyst grundlag.

En tydelig organisering med plads til lokal fleksibilitet: Vi behøver en robust og realistisk organisering, der tager højde for geografiske forskelle i antallet af frivillige, samt den store udskiftning, der helt naturligt vil være, når der er tale om frivillighed. Det er oplagt, at storkredsene får ansvaret for de lokale kampagner, dog med støtte og hjælp fra kampagneorganisationen.

Kommunikérbare strategier, som nyder opbakning: Til fremtidige valgkampe skal vi arbejde med en mere fleksibel tilgang til strategi. Vi skal have etableret effektive besluningsrum og transparente besluningsveje, så centrale aktører særligt kandidater også decentralt ved, hvad der er besluttet og hvorfor. Vi skal på forhånd have forholdt os til de mest sandsynlige scenarier og planer for, hvordan disse kan iværksættes, samt klare mandater for hvem, der kan beslutte det. Selv når der er pres på, skal vi prioritere at kvalitetssikre de strategiske beslutninger. Et værktøj til dette kunne være at eksperimentere med mere agile metoder, og vi har pt. et behov for at tilføre viden om dette (og andre metoder til ledelse og organisationsstruktur) udefra.

Styrkelse af de fælles initiativer: Når der blev skabt noget fælles, og når noget fungerede på tværs af geografi og niveauer, var det en stor succes og kilde til glæde for alle, f.eks. politiske debatter, aktivisme og events med særlig Å-aftryk, produktion af fælles

kampagnemateriale, sociale tiltag (fx fredagsbar), godt samarbejde og koordinering af kandidater og frivillige imellem, samarbejde med andre partier. Det skal vi fortsat tænke ind og styrke frem mod næste valg. Det kræver gennemtænkt kommunikation og planlægning. Ligesom vi skal sikre, at medlemmer føler ejerskab til kampagnemateriale (foldere, budskabsplakater, mm.) også selvom man ikke lokalt står for udformningen materialet. I det omfang muligt bør valgkampstrategier rodfæstes bedre i bevægelsen.

Mere fokus på at formidle vores politik: Vi skal have mod til at gøre, hvad vi mener er rigtigt og fastholde vores stolthed og integritet - og dermed være Alternativet. I forhold til det politiske strategiarbejde og formuleringen af budskaber skal vi arbejde systematisk og seriøst med at skærpe vores interne og eksterne kommunikation, så vores konkrete politik og løsningsforslag på verserende dagsordener bliver mere tydelige og håndgribelige, samtidig med, at vi får gjort det tydeligt, hvorfor og hvordanvi er et alternativ til de andre partier. Vi skal blive bedre til at kalibrere mellem realpolitik og visioner, samt have fokus på at vise den tydelige sammenhæng og ræsonnement bag vores udmeldinger. Hvis vi ikke peger på 'det oplagte parti', det være sig i Folketinget, regionalt eller kommunalt regi, så skal vi - fordi vores fokus er på politikken - klart kunne forklare, hvorfor vi parlamentarisk gør, som vi gør, og vi skal sikre, at personer/enkeltsager ikke kommer til at skygge for politikken. Konkretisering af visioner i forhold til vælgerne: Skarpere budskaber, klar og tydelig kommunikation, "fem gode grunde til at stemme på Å", 'Pixibøger' mv.

Talentudvikling, uddannelse og kompetenceløft: Mellem valgkampene skal vi prioritere talentudvikling og uddannelse af kandidater og frivillige - særligt dem med tillidsposter. Vi skal fremover både sikre mobiliseringen og uddannelsen af frivillige endnu længere tid før valget udskrives. Vi skal udforme mere brugbare rollebeskrivelser relateret til kampagnearbejde, og den fornødne træning, så rollerne udfyldes optimalt. Vi skal desuden finde den rette balance mellem holdindsats og individbaserede kampagner, så vi både dyrker fællesskabet, men også får profileret talenter med engagement og kompetencer. Vi skal finde den rette balance mellem at sprede håb blandt alle kandidater, men samtidig turde være realistiske og pragmatiske, og dermed investere mest i de kandidater, der har realistiske chancer og størst potentiale og opbakning. Ellers spreder vi vores ressourcer og energi for bredt, og det går ud over vores resultater og indflydelse. Vi skal finde den rette balance mellem at styrke holdånd og holdspil og samtidig turde investere i de største talenter. Kort sagt: vi skal turde sætte partiet over kandidaten.

Forebyggelse af konflikter: Vi skal sætte ind tidligere for at minimere risikoen for konflikter f.eks. forårsaget af uklarhed i roller og mandat. Først og fremmest skal vi have klarhed over fordelingen af opgaver og ansvar herunder ledelsesrum, kompetencer og mandater for vores organisation i valgkamp. Det er oplagt at etablere en transparent og hurtig proces, og en kandidatkontrakt, som dem der stiller op kantslutter sig, inden de melder sig som kandidater. Det skal være klart, hvad det betyder at være kandidat versus spidskandidat, ansat versus frivillig osv. I arbejdet med dette kan vi med fordel se på, om Dialogrådet kan spille en mere aktiv og forebyggende rolle.

Mere ilt og energi i bevægelsen: Gejsten, handlekraften og stoltheden skal styrkes, gennem en revitalisering af Alternativets bevægelse. Når næste valgkamp planlægges og sættes i gang, skal det være naturligt for mange flere at tage del i større eller mindre omfang. Det

kræver yderligere viden om, hvilke forhold, der både slukker og starter engagement både lokalt og nationalt. Både til daglig og når vi er i valgkamp. Vi skal blive ved med at turde stå ved dem, vi er. Ikke blive bange for vores egen skygge. Satse på andre mærkesager end klima og binde det op i den store fortælling af konkretisering af vores bud på et systemskifte: Vi har den samlede løsning på flere kriser.

Fundraising: Under valgkampen var der meget få midler til at synliggøre vores kampagne og komme ud over rampen med vores politiske budskaber. Vi bør i fremtiden nøje undersøge mulighederne for fundraising og i det hele taget overveje hvordan vi får konsolideret vores økonomi så vi ikke er sårbare og afhængige af frivillig arbejdskraft.

Det skal være (mere) sjovt at være med: Det skal i langt højere grad være sjovt og give energi at være med til at lave valgkamp. Vi skal have styrket glæden ved at være med. Det er et mål i sig selv. Vi er bedst, når vi husker vores værdier, og hvorfor vi er i Alternativet. Når vi tør være kreative og overraskende i stedet for at blive bange for vores egen skygge.