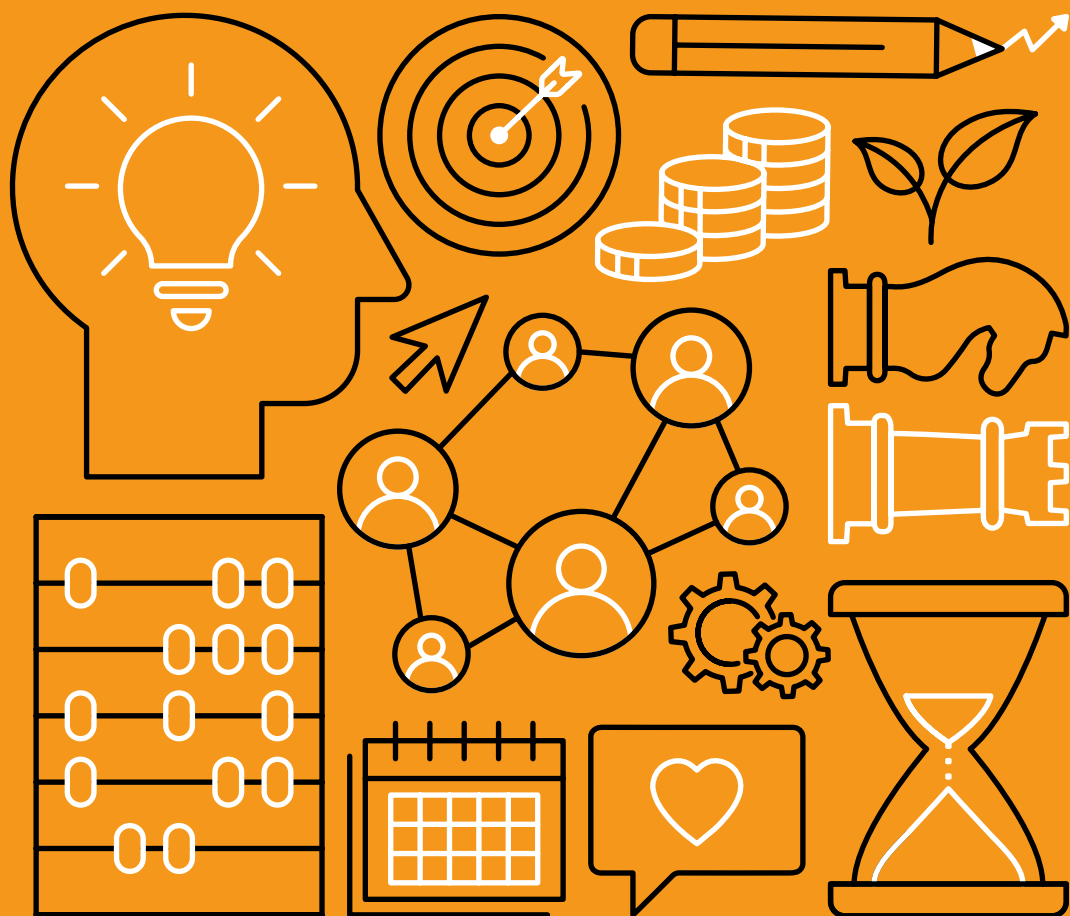


JAKOB SAND KIRK

LOBBYISTENS VÆRKTØJSKASSE



SÅDAN STYRKER DU DIN ORGANISATIONS POLITISKE INTERESSE-
VARETAGELSE OG FREMMER DEN GODE SAG



Ny udgave med flere værktøjer fra eksperter

Brug analyser effektivt · Slå igennem i det lokale klimadiplomati · Lokal interessevaretagelse · Mediernes nye rolle · Når flertallet er mod dig

01. KAPITEL

DET POLITISKE LANDKORT

”

Events, dear boy, events

***Maurice Harold Macmillan, premierminister i Storbritannien
1957-1963. Efter sigende svaret til en journalist på et spørgsmål
om, hvad der mest sandsynligt kunne slå regeringen ud af kurs.***

“

Den politiske verden formes i en konstant strøm af langsigtede udviklingstendenser og pludselige ryk og begivenheder. Som politiker, embedsmand eller politisk interessevaretager er du derfor ofte fanget mellem den korte og den lange bane. Skal du tage nogle hurtige point hjem nu? Eller vil du bygge dine positioner og interessevaretagelse op på den lange bane?

Svaret er selvfølgelig ikke et enten eller: Du skal tænke og planlægge på den lange bane for at kunne agere klogt og effektivt på den korte bane. Tilsvarende skal du være klar på din samlede strategi for at kunne agere klogt på et enkelt emne. Du skal vide, hvad der er vigtigt for dig og din organisation, og hvilke værktøjer og ressourcer du kan trække på, når det gælder.

Derfor starter vi med i dette kapitel at ride de generelle "landkort" op, du som interessevaretager skal tegne for dig selv og din organisation eller virksomhed. Ideelt set bør du have disse landkort klar, før du kaster dig ud i interessevaretagelse på enkelt-sager, som resten af bogen handler om. Men verden er sjældent helt ideel, og denne baggrundsforståelse og -overblik er måske snarere noget, du løbende udvikler og fra tid til anden genbesøger og opdaterer.

GENTAGNE SPIL



*Man har et standpunkt,
til man tager et nyt*

**Jens Otto Krag, fremtrædende dansk
socialdemokrat og statsminister**



Det er helt grundlæggende at huske på, at i den politiske verden er der tale om "gentagne spil", hvor den enkelte udtalelse, det enkelte møde, den enkelte sag ikke vurderes separat. Alle andre i det politiske system - hvad enten det er medier, organisationer, politikere eller embedsmænd - vil kæde alle dine (og din organisations) bidrag sammen til ét sammenhængende billede. Din samlede troværdighed og mulighed for at varetage dine interesser hænger derfor sammen med

din evne til at bygge en fornuftig, troværdig og legitim argumentkæde over tid.

Det betyder for det første, at du og din organisation skal agere konsistent. Det hjælper ikke noget at argumentere sagligt og analytisk med administrationen eller politikere, hvis du melder polemisk ud i pressen eller servicerer mine medlemmer eller kunder dårligt.

Det betyder for det andet, at du skal planlægge dit arbejde over tid og på tværs af kanaler. Derfor har du behov for nogle planer og "landkort" til at navigere efter. Det foreslår jeg nogle værktøjer til i dette kapitel.

Det betyder for det tredje, at du skal prioritere jeres indsats. Du kan ikke være på alle emner. Din organisation kan ikke være kendt for alle sine sager. I er internt og eksternt nødt til at prioritere, for at jeres indsats ikke bliver ufokuseret og udvandet.

Det betyder for det fjerde, at når du agerer i en konkret sag, til et konkret møde, hvor du ser en åben mulighed, så skal du samtidig tænke langsigtet. For det er et gentaget spil. Du kommer til at sidde til møder som dette i fremtiden. Du vil blive stillet til ansvar for dine aftaler af baglandet og i offentligheden. Dine kolleger og samarbejdspartnere vil ikke alene vurdere dig på de input, aftaler og løsninger, du bringer til bordet her og nu, men også alt det, du tidligere har bidraget med.

Så kort sagt, politik og politisk interessevaretagelse er et gentaget spil. Det handler om internt og eksternt at opbygge troværdighed og legitimitet og løbende omsætte det til langsigtet interessevaretagelse, som din egen organisation er tilfreds med, og som jeres samarbejdspartnere får værdi af at have dialog med.

OP I HELIKOPTEREN

Nu skal du lave de politiske landkort for din organisations politiske interessevaretagelse. Det handler om at komme helt op i helikopteren og svare på disse spørgsmål og din organisations udgangspunkt som interessevaretager:

- Hvilke politiske emner vil I prioritere?

- Hvad er jeres legitime grundlag for at have interesser på disse områder?
- Hvem er jeres interessenter?
- Hvordan vil I arbejde politisk, hvilke indflydelses- og kommunikationskanaler vil I bringe i spil?

HVILKE SAGER GÅR I EFTER?

Det første landkort, I skal tegne op, er "emnekortet". Det er ikke et trivielt spørgsmål, hvilke sager du som politisk interessevaretager skal bruge din tid på. Der skal prioriteres. Helst prioriteres hårdt.

Selv hvis du havde uanet tid og penge til rådighed, kunne du ikke forfølge alle emner. Der er et politisk mætningspunkt for, hvad og hvor meget man som enkeltperson- eller organisation med troværdighed og legitimitet kan forfølge. Selv statsministeren, der ellers har al politik som sit ressort, prioriterer hårdt, hvilke sager hun vil forfølge hvornår, og har endda oprettet et berømt og berygtet sekretariat til at koordinere indsatsen. Der er simpelthen en grænse for, hvor mange forandringer man kan skabe. Båndbredden er begrænset.

Så sagerne skal prioriteres. Det må nødvendigvis ske med udgangspunkt i jeres organisations mål eller virksomheds forretning. Hvad er vigtigt for jer? Dette må så kombineres med en professionel vurdering af, hvilke påvirkningsmuligheder I reelt har?

Prioriteringen kan eksempelvis ske med udgangspunkt i figur 1 på side 9. Start med en vurdering baseret på jeres organisations eller virksomheds mål. Baseret på en indgående viden om jeres kerneaktivitet, hvad enten den er forretningsmæssig eller mere politisk af karakter, skal I vurdere, hvilke sager der er vigtige, og hvilke der er mindre vigtige for jeres generelle succes. I skal naturligvis kun se på sager af reel betydning og må så prioritere blandt dem. Det er den vandrette akse i figur 1.

Herefter kan I tilføje en politisk faglig vurdering af, hvad der er realistisk at få indflydelse på. Der skal tages mange forhold med i betragtning, som først bliver foldet ud gennem det videre arbejde, men dette er en foreløbig vurdering i helikopterperspektiv. Baseret på en samlet vurdering af nogle af de følgende spørgsmål kan I

rangere emnerne efter, hvilke sager I kan påvirke, og hvilke det er mindre realistisk at påvirke. Det er den lodrette akse i figur 1.

- Er sagen åben for nye beslutninger inden for et rimeligt tidsperspektiv?
- Har I adgang til at påvirke emnet - positivt eller negativt?
- Har I et legitimt grundlag for at påvirke sagen?
- Kan jeres interessenter eller allierede påvirke sagen?
- Hvad vil der ske, hvis I ikke gør noget?

Kombineres de to akser, har I nu en række sager, der er vigtige, og som kan påvirkes (i øverste højre hjørne). Det er dem, I skal prioritere nu. Jeg vil som en tommelfingerregel ikke anbefale, at der er mere end 3 højt prioriterede sager! Det er svært, men helt nødvendigt at prioritere hårdt for at sikre internt fokus og ekstern gennemsalgskraft. Så er der nogle sager, der er mindre vigtige, men som I har god mulighed for at påvirke (øverste venstre hjørne)? Dem skal I overveje, om I alligevel skal prioritere af andre hensyn såsom samfundsansvar eller branding. Tilbage er de sager, I har mindre mulighed for at påvirke (nederst i figur 2 på side 11). Dem skal I overvåge med fokus på dem, der har størst konsekvens for jeres kerneaktivitet.

MED- OG MODSPILLERE

Det næste politiske landkort er "interessentkortet". En grundlæggende kortlægning af jeres interessenter er et vigtigt redskab, når I senere skal finde vej i alliance- og koalitionsmulighederne. Det er klart, at det ikke er helt de samme interessenter, der er relevante fra sag til sag, men der vil være nogle konstante interessenter og bagvedliggende mønstre, som det er værd at holde sig for øje. Desuden er det jo som sagt et gentaget spil, og relationer har det med at blive fasttømrede. I vil møde samme interessenter i forskellige sammenhænge, og I vil efterhånden få et omdømme på tværs af interessenter og opfattes som nogle, der typisk agerer i en bestemt rolle - hvad enten det så er hjælperen, problemløseren eller kritikeren.

Kortlægningen tager udgangspunkt i en vurdering af, hvilke interessenter der er i jeres politiske

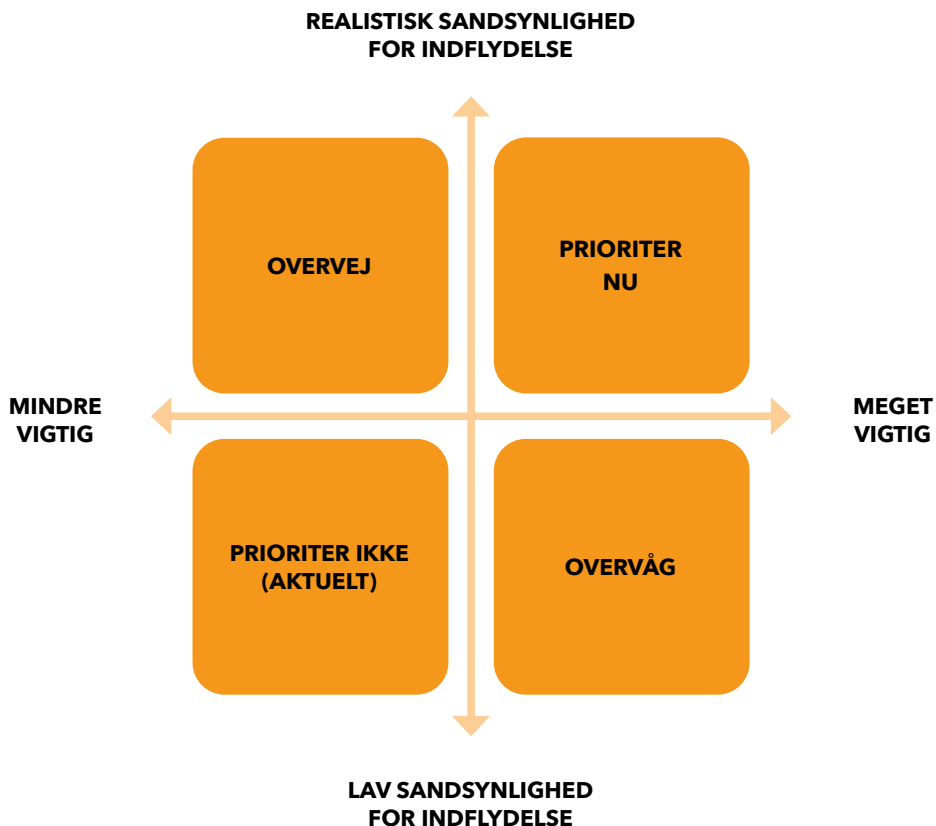


PRIORITERING AF SAGER

Figur 1

Prioriter sager ved hjælp af to spørgsmål:

- Er emnet eller sagen vigtig i forhold til jeres kerneaktivitet?
- Hvad er sandsynligheden for, at I kan påvirke sagens udvikling?



landskab. Hvilken indflydelse de har, og om de er enige eller uenige med jer? Det er henholdsvis den lodrette og den vandrette akse i figur 1 på side 9.

Når I starter med kortlægningen, skal I tænke bredt i, hvem der kan være med- og modspillere. Overvej for eksempel:

- Politikere og partier
- Embedsmænd og myndigheder
- Organisationer og virksomheder
- Ekspertter og forskere
- Meningsdannere og influencere

Det er klart, at interessentkortet vil være et øjebliksbillede. Men det er meget brugbart til for det første at overveje, hvor stærkt I står i forhold til en konkret problemstilling, og for det andet, hvordan I på sigt kan styrke jeres position i landskabet.

Kortlægningen giver konkret anledning til at overveje, hvordan I aktiverer og styrker medspillerne for eksempel gennem samarbejde og alliancer. Desuden er det naturligt at overveje, om det er muligt at flytte især de stærke modspillere. Endelig skal I huske, at der meget vel kan være "gode modstandere", I med fordel kan spille bold opad. For eksempel bruger mange i fagbevægelsen aktivt Cepos som skrækeksempel i deres argumentation, hvilket er effektivt i forhold til deres bagland, men nok ikke i forhold til Cepos' bagland. Det modsatte gør sig derfor også gældende.

På den lidt længere bane kan I også overveje at hjælpe nye aktører. Det kan eksempelvis være ved at støtte græsrodder, etablere alliancer eller samarbejde med tænketanke.

Endelig kan I bruge kortlægningen til at overveje, hvor det langsigtede relationsarbejde kan styrke påvirkningsmulighederne.

INDFLYDELSESKANALER

Med prioriterede sager og kortlagte interessenter er I klar til nogle overordnede overvejelser om, hvordan I vil arbejde med interessevaretagelse. Grundlæggende handler det om, hvor og hvordan I vil søge at gøre jeres indflydelse gældende. Med andre ord:

- Hvilke indflydelses- og kommunikationskanaler vil I bruge?
- Og hvordan vil I bruge de valgte indflydelseskanaler?

Her har vi fokus på spørgsmål 1, og i resten af bogen vil vi se på forskellige aspekter af spørgsmål 2, men med fokus på det direkte politiske arbejde. Pointen er, at politisk interessevaretagelse også er kommunikation, kampagne og sociale medier. Men i denne bog er fokus på det direkte politiske relationsarbejde.

I fastlæggelsen af den politiske interessevaretagelse er det derfor vigtigt ikke at tænke for snævert på henvendelser og møder med politikere, embedsmænd og organisationer. I har som organisation eller virksomhed formentlig allerede en række forskellige medier og aktiviteter, der anvendt rigtigt kan styrke jeres politiske indflydelse.

Figur 3 på side 12 er en generisk kortlægning af medier og indflydelseskanaler, der skal tænkes sammen i interessevaretagelsen. Oversigten skal naturligvis tilpasses jeres organisation i forhold til, hvilke kanaler I har, og hvilke I ønsker at prioritere. Men det er nyttigt for det første generelt at overveje, hvilke kanaler I har, og for det andet, når I har en konkret sag, så at tænke hele vejen rundt gennem kanal og mediemulighederne.

I hvert kagestykke ligger mange overvejelser og muligheder gemt. Der er tilknyttet egne fagligheder til hver af dem, som jeg kun overfladisk vil behandle i denne bog. Sidst i bogen er der nogle forslag til, hvor du kan læse videre om strategisk kommunikation, sociale medier og mobilisering. Her vil jeg nøjes med at konstatere, at det er helt afgørende at tage dette tværgående perspektiv, så I kan sammentænke jeres politiske interessevaretagelse med jeres øvrige udadrettede aktiviteter. For de skal spille i takt, ellers undergraver de hinanden.

Spiller de derimod i takt og modsvares af, hvordan I løser jeres kerneaktivitet og engagerer jeres bagland, så kan der opstå en positiv synergi, så I bedre når jeres bagland, offentligheden og beslutningstagerne. Der skal så at sige være synergi mellem de tre cirkler i figur 4 på side 14.

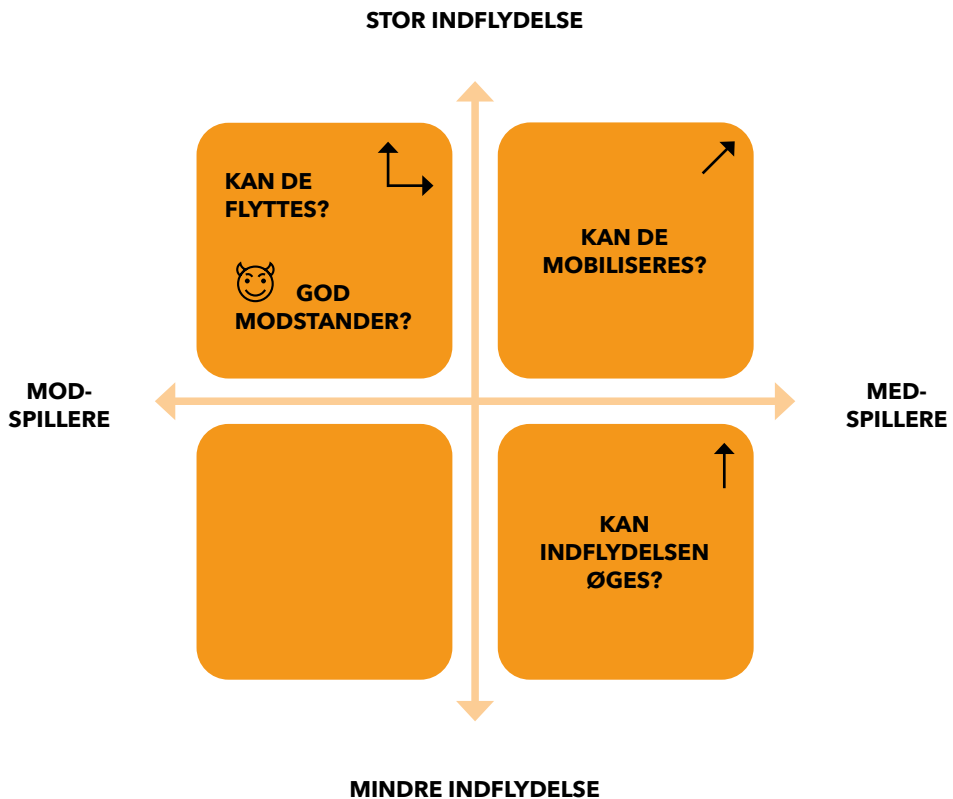


INTERESSENER

Figur 2

Hvilke interessenter er det i det politiske landskab, I fokuserer på, baseret på:

- Hvilke med- og modspillere?
- Hvilken indflydelse har de?
- Beslut, hvordan de skal bearbejdes/inddrages?
- Er der fx gode modstandere?

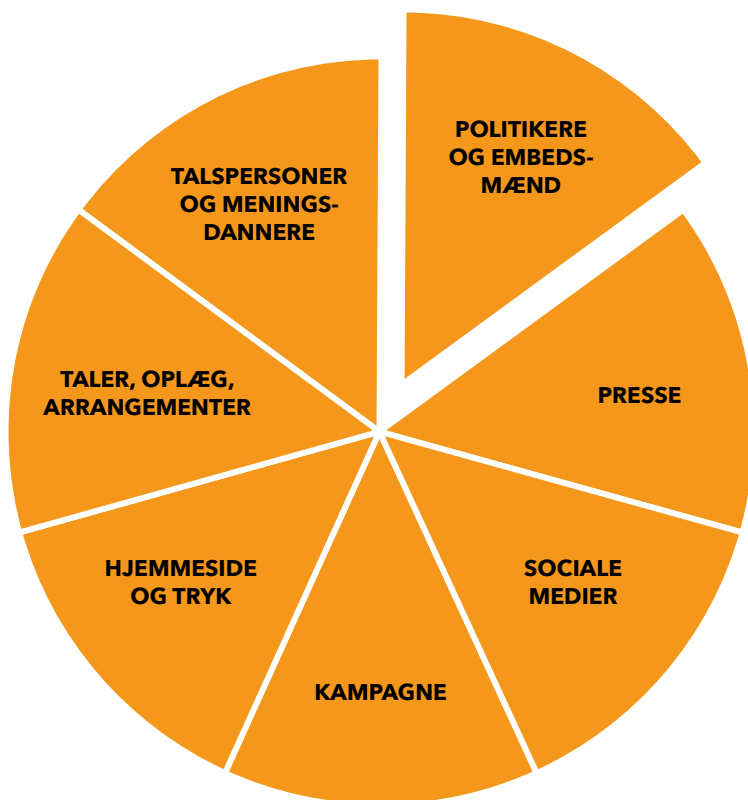




INDFLYDELSESKANALER

Figur 3

- Hvilke kanaler og medier **har** vi eller kan vi **gå til**?
- Hvordan spiller de **i takt**?

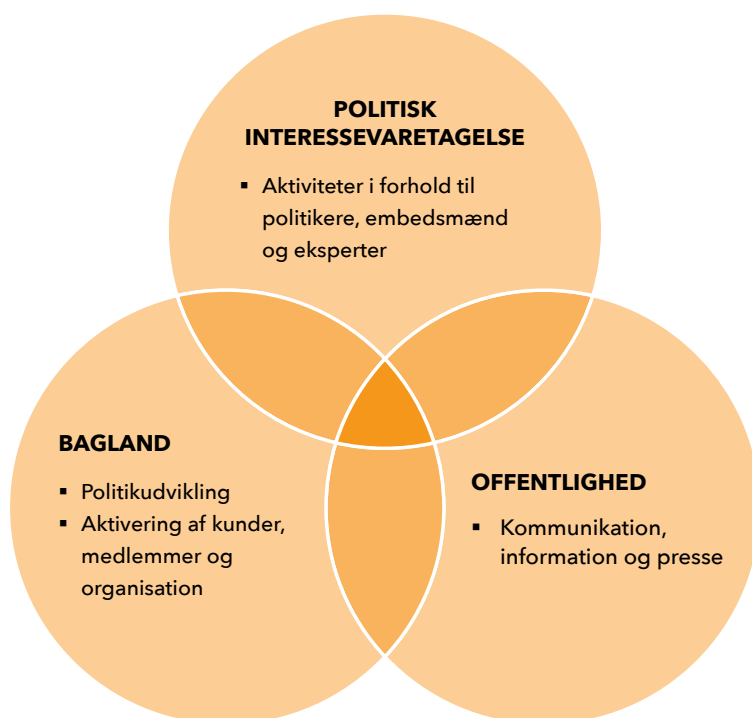


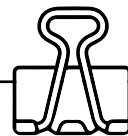


INTERESSEVARETAGELSE I ET KRYDSFELT

Figur 4

- Hvordan sætter du en politisk dagsorden?
- Hvordan engagerer du dine medlemmer og din egen organisation i at drive den politiske dagsorden?
- Hvordan får du pressen til at skrive om din sag og vinder befolkningens sympati og opbakning?





TJEKLISTE

- POLITISK OVERBLIK

Hvis I kan svare positivt på spørgsmålene i tjeklisten, har I de grundlæggende landkort for jeres politiske interessevaretagelse klar, og det er tid til at dykke ned i de enkelte sager.

- Har jeres organisation grundlæggende forstået, at politisk interessevaretagelse er et gentaget spil, der foregår på den lange bane og ikke kan adskilles fra jeres kerneaktivitet og øvrige eksterne aktiviteter?

Har I overblik over:

- Hvilke politiske sager der er afgørende for jeres kerneaktiviteter?
- Hvilke af de vigtige sager I har realistisk mulighed for at påvirke?
- Hvem der er jeres med- og modspillere?
- Hvilke indflydelses- og kommunikationskanaler der skal tages med i betragtning, når I arbejder med politisk interessevaretagelse?
- Sørger I for, at jeres politiske og kommunikative arbejde i forhold til bagland, til offentligheden og til beslutningstagerne spiller sammen?

Egne notater:
