

# FLYT MAGTEN

SÅDAN BLIVER DU EN GOD LOBBYIST

SUSANNE HEGELUND

PETER MOSE



# 1 Startpakken

**Find ind til organisationens grundfortælling, og følg fortællingen op i konkret handling. Få taget en ekstern virkelighedstest af jeres indsats, også selvom svaret kan være ubehageligt. Kortlæg netværket mindst en gang om året, og lap hullerne. Understøt det politiske arbejde med en stærk kommunikationsstrategi.**

Der er to store stunder i en mands liv. Når han overværer sine børns fødsel, og når han rejser sig fra tilskuerpladsen i Parken for at synge nationalsangen med sådan en kraft, at modstanderholdet står tilbage med den grumme følelse af at være på udebane. For det indre blik toner vidunderlige og karismatiske navne som Preben Elkjær, Michael Laudrup og Frank Arnesen frem, mens man med vemod – og irritation – kigger ned på grønsværen på endnu et anonymt landshold, der har svært ved at finde internationalt fodfæste, når det gælder. 0-0 mod Albanien, 0-1 mod Montenegro – på hjemmebane! Hvad bilder drengene sig ind? DBU's kerneprodukt – de 11 på banen – svigter nationen gang på gang.

Politikere over det ganske land har tilsyneladende også været ved at få nok. Der var indtil for få år siden intet politisk gehør i DBU's ledelse, forekom det. Når Kulturministeriet bad om DBU-toppens input til besvarelsen af et kritisk paragraf 20-spørgsmål fra en af Folketingets kulturordførere, sendte DBU side op og ned tilbage til embedsmændene om, at spørgsmålet var absurd, og at fodbolden absolut ikke havde noget problem.

DBU var ikke blot lukket; man var også arrogant, var opfattelsen. Ja, og DBU svømmede vel også i penge, så hvorfor skulle beslutningsdanmark – borgmester- og regeringskontorerne samt Folketinget – egentlig bakke op?

Særligt for organisationer med stærke historiske traditioner kan det være svært at omstille sig til nutidige indflydelsesmetoder, herunder at arbejde systematisk og professionelt med beslutningstagerne samt lytte til deres behov. DBU blev stiftet i 1889 og er dermed et af de ældste brands i organisationsdanmark. Som det ofte er, måtte der et generationsskifte til i toppen, før DBU i 2014 var i stand til at gå i gang med det interne oprydningsarbejde med en ledelse, der skaffede sig mandatet til at sætte sig i spidsen for en gennemgribende forandring.

Den nye ledelse tog hurtigt på „lytterundtur“ hos en stribe ministre og borgmestre, og tilbagemeldingen var enslydende: „Forlad selvtilstrækkeligheden, I har et elitært image. Vis, at I er en del af noget større, ikke mindst inden for integration og sundhed, hvor I har særlige styrker og kan gøre en forskel.“ Dermed mindede DBU's udfordringer om dem, som mange andre organisationer støder ind i: Hvis man ikke skal spilles af banen i beslutnings- og bevillingstil miljøet, må man byde sig til på buffeten af påtrængende samfundstemaer og ikke bare lukke sig omkring sig selv.

DBU's overordnede svar var at formulere grundfortællingen „en del af noget større“. Med den sigtede den nye ledelse ikke bare til de højstemte følelser, som tilskuerne i Parken kan blive ramt af under nationalsangen, og som sarkastiske sjæle hurtigt døbte om til „en del af noget mindre“ grundet elendige præstationer på grønsværen. Grundfortællingen skulle også skabe legitimitet inden for en række af de store samfundsdiskurser. Fodboldfolket ville vise, at de kan bidrage til at bekæmpe livsstilssygdomme. At fodbold kan være med til at løse nogle af de sundhedsmæssige problemer, Danmark står over for, ikke mindst fordi kombinationen af bevægelse og løb gør boldspil særligt egnet, også for folk, der måske skal genoptrænes efter sygdom. De ville også demon-

strere, at klublivet kan hjælpe unge rødder fra de store ghetto-områder, ligesom de ville stille sig til rådighed for folkeskolerne, der efter skolereformen i 2013 skulle sørge for, at eleverne hver dag bevæger sig og motionerer gennemsnitligt 45 minutter. Sidst, men ikke mindst ville DBU vise, at man ikke er sig selv nok, men vil samarbejde og gå i dialog med andre aktører, som vil gøre en forskel. At DBU ikke blot er en eliteorganisation, men en del af noget større – og bredere.

## De tre b'er

DBU er en af de cirka 1700 landsdækkende organisationer herhjemme, der forsøger at påvirke ministre, embedsmænd, Folketing, kommuner – og for nogens vedkommende – EU. Organisationerne spænder over et bredt felt: lige fra erhvervslivets organisationer over lønmodtagerorganisationerne til ngo-verdenen og græsrodder, der har forskellige former for mærkesager inden for det grønne, sundhedspolitiske eller sociale område. Med et bredt begreb kalder vi dette vidtfavnende påvirkningslandskab for organisationsdanmark.

Akkurat som i *Lobbyistens lommebog* anlægger vi i *Flyt magten* en bred definition af, hvem der i Danmark kan optræde som lobbyist – og gør det. Først og fremmest forholder vi os til lobbyorganisationerne, men også til virksomheder, der selv tager affære. Desuden omfatter vores definition grundejerforeningen, aftenskolen, serie 4-fodboldklubben og ejendomsudvikleren, der ønsker indflydelse på kommunens beslutninger og derfor arbejder med en lokal påvirkningsstrategi. Vores definition på lobbyister rummer tillige de repræsentanter for kommuner og regioner, der uden om deres egne interesseorganisationer møder op på Christiansborg eller i ministerierne, samt også offentlige organisationer med egen bestyrelse og direktion. Som hjælpere har alle disse grupperinger indimellem PR- og lobbybureauer; en voksende branche af rådgivere.

Ledelsen i organisationer, som de er flest, har til opgave at

skaffe sorte tal på ikke færre end tre bundlinjer. Ellers skuffer de forventningerne. Vi kalder bundlinjerne de tre b'er: brand, bagland og beslutningstagere.

- Brand: Hvordan opfatter vigtige interessenter – herunder befolkningen – jer?
- Bagland: Hvordan skaber I mening for medlemmerne?
- Beslutningstagere: Hvordan skaber I (samfunds)værdi for ministre, folketingsmedlemmer og lokalpolitikere samt embedsmænd?

Et negativt *brand* kan give en branche, lønmodtagergruppe eller græsrodsorganisation problemer på Christiansborg eller hos borgmesteren. Et positivt omdømme vil til gengæld ofte kunne veksles om til politisk kapital – større lydhørhed, indflydelse, bevågenhed.

Den anden bundlinje er at have styr på, at ens aktiviteter giver mening i *baglandet*. Medlemmer, frivillige og kunder skal kunne se sig selv i de ledelsesmæssige dispositioner. En ledelse kan fare for hurtigt frem – i et tempo, der efterlader vel mange på bagsmækken. Den kan også risikere ikke længere at være i stand til at se de nye muligheder inden for såvel medlems- som kundebejning eller at kunne påvirke de politiske beslutninger og skabe overskrifter. I begge tilfælde har ledelsen lagt kimen til skuffelse, nedslidning, interne spændinger og i sidste ende udmeldelser og kriser.

Endelig er der den tredje bundlinje: Effektiv påvirkning forudsætter, at man mestrer spillet i ministerierne, Folketinget og landets kommuner og kan skabe værdi for dem på den anden side af bordet. Ellers får man ry som irrelevant blandt *beslutningstagerne* og risikerer at blive sat ud på et sidespor i konkurrencen om magt, indflydelse og ressourcer. Et centralt begreb er i den forbindelse samfundsbidraget. En lobbyist bør stille sig selv følgende grundlæggende spørgsmål og kunne besvare det: Hvordan bidrager vi til et bedre Danmark?

Velfærdsklemmen, integrationsudfordringerne, ændrede arbejds- og fritidsmønstre i befolkningen, globaliseringstrykket og nye digitaliserede forretningsmodeller udfordrer vi gør som vi plejer-tankegangen. Ubers og Airbnb's indtog og taxa- og hotelbranchens lobbymæssige modsvar er kun starten på lobbyland 2025, der, afhængigt af hvordan organisationerne formår at positionere sig, vil skabe både vindere og tabere; et ledelsestema, vi folder ud senere. Vi bruger år 2025 som tidsmæssigt pejlemærke i bogen for at illustrere, hvad vi mener med „den lange bane“ inden for interessevaretagelse. Daglige trakasserier og nu og her-udfordringer kan til tider skygge for, at man husker at tænke på medlemmernes/branchens/kundernes/baglandets langsigtede interesser. Det er i givet fald en ledelsesmæssig forsømmelse.

## **En konstruktiv grundfortælling**

DBU's grundfortælling, „en del af noget større“, er et løfte til omgivelserne og en forpligtelse for organisationen selv. Hvis sådan en fortælling ikke skal forblive et tomt reklameslogan, men være et konstruktivt ledelsessprog, man styrer organisationen og mærkesagerne efter, skal der sættes handling bag ordene – måned for måned, år efter år. Gennemstrømmer fortællingen de vigtigste aktiviteter, begynder omgivelserne langsomt at opdage, at noget nyt og spændende er på vej. Med tiden vil strategisk interessante beslutningsmiljøer gerne mødes med én og indgå samarbejdsaftaler, hvor de måske tidligere var tøvende, fordi de vurderede, at værdien ville være begrænset.

Før i tiden var DBU's VIP-arrangementer inden de store landskampe mest til ære for DBU's egen bestyrelse – med ægtefæller – foruden „vennerne af huset“. Med den ny strategi blev hver landskampsevent tænkt ind i en politisk kontekst. Invitationslisten til politikere og andre beslutningstagere blev skruet sammen efter, hvilke emner DBU ønskede at sætte på dagsordenen – sundhed, integration, udfoldelsesmulighederne i folkeskolen, partnerskaber med kommunerne – inden alle gik

ud og så landskampen. Den faste del af netværksprogrammet har bestået i formidling af forskning om, hvordan boldspil kan gøre en samfundsmæssig forskel, samt ikke mindst konkrete cases om klubber og ildsjæle, der har gjort noget ekstra på de felter, som interesserer politikerne. Kort sagt en standardeventpakke bestående af et nøje udvalgt politisk tema med et oplæg fra en DBU-ledelsesperson parret med ny viden fra forskningsmiljøet samt løsningsrettede eksempler, der med den rette politiske vilje bordet rundt kan skaleres op på landsplan. Selvfølgelig også med tid til at mingle – samt spise god mad.

Organisationen gør sig altså pludselig relevant at mødes med for de interessenter, som man før blot havde sparsomme og sporadiske kontakter til: for DBU's vedkommende sundhedsordførere, socialudvalgsformænd, integrationsordførere, skolepolitikere og andre beslutningstagere. Man skal således tænke sin egen verden ind i aktuelle samfundstemaer, hvis man vil have fat i de rigtige mobilnumre. Det er ikke længere nok at have 11 mand løbende rundt på landsholdsbanen; den kerneydelse er for skrøbelig.

Det har ikke været nogen let træningsøvelse for DBU's top at holde fast i grundfortællingen, der ikke må blive til en floskel, mange griner ad, men skal foldes ud og – i DBU's tilfælde – overbevise tre interessentgrupper med forskellige udgangspunkter og forventninger: publikum, lokalafdelingerne og beslutningsdanmark. Der skulle skabes sorte tal på de tre bundlinjer:

- Brand: Tilfredsstil de kræsne og utilfredse på lægterne i Parken og i det politiske Danmark.
- Bagland: Få de seks lokalunioner under DBU og de utallige fodboldklubber med masser af frivillige inden for breddeidrætten med på den øverste ledelses dagsorden.
- Beslutningstagere: Levér løsningsforslag på såvel nationalt som lokalt plan, gerne i samarbejde med organisationer uden for idrætsfamilien, eksempelvis Diabetesforeningen, Kræftens Bekæmpelse og Hjerteforeningen.

Kampen har skullet spilles hver dag, også på de indre organisationslinjer. Lokalunionerne og klubberne med deres mange frivillige kan ikke sammenlignes med bankfilialer – så hovedkvarteret på DBU Allé 1 i Brøndby kan ikke bare diktere 30 armbøjninger, og så går hver en krog af DBU over det ganske land i gang. Ekstra vigtigt har det lokale medspil været, for DBU-toppen har ikke blot arbejdet politisk over for Christiansborg, men også lokalt. Der er brugt mange ledelseskrafter på at knytte landets kommuner med borgmesteren i spidsen tættere til sig, blandt andet via DBU-formandens *road shows* landet rundt. Ønsket har været at indgå kommunale partnerskabsaftaler – et af tidens *buzzwords* – om inklusion af flygtninge i foreningslivet, fodbold for voksne med kroniske lidelser, boldspil i folkeskolen og andre samfundsbidrag, hvor DBU kan gøre en positiv forskel lokalt. Selv har DBU brugt den kommunale modejargon „velfærdsalliancer“. Med det begreb har DBU forsøgt at demonstrere, at vi-er-med-på-holdet. Som Nordfyns borgmester sagde, da DBU i 2016 indgik en fire-årig partnerskabsaftale med kommunen: „Sport kan samle mennesker med mange forskellige baggrunde. Det er en rigtig god løftestang, når vi taler integration, ensomhed og inklusion.“

## Find ind til fortællingen

Et af de store problemer for mange interessevaretagere, der vil ses og høres, er, at de mangler en konstruktiv grundfortælling – et narrativ, som gør det tydeligt, hvordan de bidrager til Danmark. At man ikke blot er sat i verden for at rage goder til sig, forsvare privilegier, undgå konkurrence eller sælge produkter.

Grundfortællingen er som nævnt ikke et smart reklameslogan, men et reelt ledelsesværktøj og bør være:

- Et løfte til eksterne interessenter, det vil sige omgivelserne i form af blandt andre beslutningstagere, opinionsdannere, alliancepartnere, medlemmer, kunder og – i sidste ende – befolkningen.



- En forpligtelse for organisationen selv, det vil sige for interne interessenter såsom bestyrelse, direktion og sekretariat.
- Funderet på styrkepositioner, herunder også de potentielle.
- Sand eller kan med tiden blive det.
- Egnet til at differentiere én fra andre, eksempelvis konkurrenter og samarbejdspartnere.

Har man i årevis undladt at syreteste sin eksistensberettigelse, bør startgrebet være, at man finder ind til kernen af, hvad man vil være kendt for i sit interessentunivers. Man skal nå ind til sin grundfortælling version 2025; den skal gerne holde en årrække og bør tale til såvel fornuft og fakta som følelser og stolthed. Den skal motivere, skærpe ambitionerne og være en guide, når der skal prioriteres, for det skal der: En skarp grundfortælling kan hjælpe med at nedtone knap så relevante aktiviteter.

En måde at slå hul på udfordringen er, at bestyrelse, ledelse og medarbejdere på workshops så at sige skiller løgringene ad, studerer dem én for én og til sidst finder ind til kernen: Hvilke styrker har vi – fagligt, organisatorisk, kulturelt? Hvad er vores potentiale? Den proces kan sættes i gang, uanset om man er en organisation, en offentlig myndighed, en virksomhed, et udkantsområde eller et EU i krise. Når man når ind til sin tydelige og let kommunikerbare kerne, er arbejdet langt fra færdigt, ja, først da begynder det rigtig svære: at sætte handling bag ord.

En grundfortælling bør arbejdes igennem på tre niveauer:

- Det strategiske: Grundfortællingen indfanger med få ord den sproglige kerne og er den overordnede ledelsesguide, gerne uddybet med en varedeklaration, der sætter lidt flere ord på, hvordan fortællingen fortolkes på forskellige forretningsområder.
- Det taktiske: Her former ledelsen handlingsplanerne for politik, analyse, kommunikation.
- Det operationelle: Dag til dag-arbejdet, hvor medarbejderne opmuntret af ledelsen klemmer på med at kreere små succeser, der lagt sammen fortæller den store historie.

Bogen *Must win battles* har fokus på det private erhvervsliv, men kan også inspirere andre interessevaretagere, der på det taktiske plan vil folde deres fortælling ud, så beslutningsdanmark og andre vigtige interesser opdages, at grundtonen er ny, interessant og relevant. Topledelse og områdechefer tager fem taktiske ledelsesgreb, der:

- gør en reel forskel
- er eksternt rettede
- er konkrete
- er specifikke
- skaber begejstring.

Vigtigst af alt er, at disse slag faktisk kan vindes, hvis blot alle, såvel ledelse som medarbejdere, gør sig umage. Det er her, der skal sættes ind: Definér et overskueligt antal slag, der kan og skal vindes inden for en nærmere defineret årrække, for eksempel tre år.

## Hvorfor er vi her?

Kriseramte EU er et eksempel på, hvordan en tilsyneladende veletableret samfundsinstitution kan løbe ind i en eksistenskrise, hvis organisationen ikke er i besiddelse af en nutidig, konstruktiv grundfortælling, der giver overbevisende svar på de reelle problemer, appellerer til håbet og kommer bekymringerne i møde hos interessenterne, i dette tilfælde EU-borgerne. Hverken på det strategiske eller taktiske niveau synes tingene at fungere optimalt. „Vi leverer større sikkerhed til Europas borgere“ kunne et EU-narrativ lyde over for de mange borgere, der føler sig truede af flygtningestrømme, arbejdsløshed, social dumping, kriminalitet og usikkerhed om fremtiden. Ordet sikkerhed er centralt her: ydre sikkerhed, energisikkerhed, indre sikkerhed, retssikkerhed, økonomisk sikkerhed – områder, som utilfredse, globaliseringsramte befolkningsgrupper mener, at EU-eliten har forsømt at tage hånd om. Det vil i det lys være en *must win battle*, en kamp, der