

FRYDENLUND

LOBBYISTENS VEJ TIL MAGTEN



FRYDENLUND

FRYDENLUND

Lars Barfoed og Benny Damsgaard

LOBBYISTENS VEJ TIL MAGTEN

Om politisk påvirkning

Frydenlund

Lobbyistens vej til magten

Om politisk påvirkning

1. udgave, 1. oplag, 2025

© Forfatterne og Frydenlund

ISBN: 978-87-7623-058-6

ISBN (e-bog): 978-87-7623-059-3

Grafisk tilrettelæggelse: Morten Thunø Hansen

Grafisk produktion: Dardedze, Letland



Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med Copydan, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag i anmeldelser.

Fotos: s. 10: Tegning af Storm P; s. 32: Gerard Malie/AFP/Ritzau Scanpix; s. 44: Mads Jensen/Ritzau Scanpix; s. 58: Folketinget; s. 78 Folketinget; s. 106: Eve VAN SOENS, EP; s. 114: Thorbjørn Hansen/Kontrafame; s. 126: Foto: Claus Peuckert.

Frydenlund

Alhambravej 6

DK-1826 Frederiksberg C

tlf.: 3393 2212

post@frydenlund.dk

frydenlund.dk

Tilmeld dig forlagets nyhedsmail på
frydenlund.dk/nyhedsservice/nyhedsbrev.

Indhold

Forord	7
1. Modellen	
– sådan strukturerer du din lobbyindsats	10
2. Opbrud i det politiske system	
– lobbyisme kræver samfundsforståelse	32
3. Medierne som påvirker	
– når medierne bruges politisk	44
4. Spillereglerne på Christiansborg	
– de formelle rammer for lobbyarbejdet	58
5. Hvad sker der i de lukkede rum?	
– et kig under overfladen på dansk politik	78
6. EU og verden banker på	
– dansk lobbyisme er ved at blive international	106
7. Hvem er de danske lobbyister?	
– og lidt om behovet for regulering	114
8. Gode råd til lobbyisten	
– sådan kommer du igang	126
Afsluttende refleksioner	145
Bilag: Principper for god lobbyisme	148
Litteratur	151

FRYDENLUND

Forord

Lobbyisme findes overalt, og har altid gjort det. Vi kender det alle fra hverdagen. Når børnene gerne vil have en is, så lobbyer de for det overfor deres forældre. Og det samme gør forældrene, når børnene skal overbevises om at spise grøntsagerne på tallerkenen – eller skal i seng og sove. Der handles, bedes, presses og tigges. Og sådan er der uendeligt mange eksempler fra hverdagen. Vi kalder det måske ikke lobbyisme, men det er det, det er. At prøve at overbevise andre om at gøre eller mene det, man gerne vil have dem til.

Målrettet påvirkning foregår ikke mindst i forbindelse med politiske beslutninger. Her har vi med tiden fundet et navn for det. Her kalder vi det lobbyisme. Det er det, denne bog handler om. Lobbyisme. Målrettet påvirkning af politiske beslutningstagere.

Når vi har skrevet en bog om lobbyisme, er det fordi, professionel lobbyisme eller public affairs, som det ofte også kaldes, efter vores mening er fagligt underbelyst. I denne bog vil vi derfor forsøge at beskrive, hvordan lobbyisme egentlig foregår i Danmark i nutiden, og hvad det er for værktøjer, der tages i anvendelse. Reel viden om lobbyisme er stadig overraskende lav, selv hos politisk interesserede. Og fordommene er mange – især i pressen.

Bogen er ment som en grundbog skrevet til alle, som gerne vil forstå, hvad lobbyisme egentlig er for en størrelse, og hvordan det foregår; eller burde foregå. Og ikke mindst til de mange, som i deres virke har brug for at søge indflydelse på politik, men har behov for nogle flere redskaber til at handle ud fra.

Det gælder studerende, der som et led i en samfundsvidenskabelig uddannelse gerne vil forstå lobbyisme og public affairs, måske for en dag selv at kunne agere som lobbyister. Det gælder de mange virksomheder og organisationer, som kan få brug for at påvirke politiske beslutninger som en del af deres arbejde; og selvfølgelig også dem, som allerede er "fuldtidslobbyister", men som har behov for lidt faglig inspiration og sparring. Sidst men ikke mindst er der alle dem, som interesserer sig for politik og samfundsforhold og som gerne vil have en større indsigt i, hvordan beslutningerne bliver til; ofte i samspil med de mange interessenter i periferien af det politiske liv.

Bogen bør som udgangspunkt læses i sin helhed, for tingene hænger sammen. Men den er også egnet som en håndbog, som man efterfølgende kan vende tilbage til og bruge løbende i sit arbejde.

Effektiv politisk påvirkning kræver dyb indsigt i de politiske og forvaltningsmæssige beslutningsprocesser og forståelse for det politiske system og den politiske udvikling. Det giver næsten sig selv. Hvis man skal arbejde effektivt som lobbyist, er det dog også nødvendigt at tilegne sig nogle overordnede teoretiske modeller, som kan strukturere ens arbejde. Alt det vil vi beskæftige os med i bogen.

Vores fokus er i høj grad på beslutningsprocesserne i regering og folketting. Men de principper og metoder, vi diskuterer, kan lige så vel anvendes i forbindelse med beslutningsprocesser i kommuner, regioner og hos offentlige myndigheder.

Det er vores opfattelse, at man som lobbyist nødvendigvis må have politisk forståelse og kende baggrunden for den politiske virkelighed, vi kender i dag. Derfor har vi også i begyndelsen af bogen et kapitel, hvor vi med bred pensel beskriver de væsentligste udviklingstræk i international og dansk politik i de seneste årtier. Ikke for at foretage en dybere politologisk analyse, men for at belyse, at den politiske udvikling internationalt, europæisk og selvfølgelig i Danmark har en afgørende betydning for lobbyistens arbejdsbetingelser. Og dermed også at politisk forståelse er afgørende for, om lobbyindsatsen giver succes eller ej.

Inden denne politiske overflyvning præsenterer vi den overordnede teoretiske model, som vi arbejder efter. Modellen bidrager til at få struktur på lobbyindsatsen og dermed skabe bedre resultater.

Man kan imidlertid ikke se isoleret på de politiske beslutningsprocesser; man må også forstå mediernes betydning for hele processen. Sociale medier har grundlæggende ændret den måde, medierne fungerer på, og især den måde man som lobbyist kan bruge dem på. Vi redegør for, hvordan lobbyistten kan involvere medierne; i hvert fald som en option.

Forståelse for, hvordan politik fungerer både formelt og uformelt, har altid været nøglen til indflydelse. Vi gennemgår derfor både de officielle spilleregler på Christiansborg, og hvordan tingene foregår bag de lukkede døre. Begge vinkler er nødvendige for at få indsigt i, hvordan man skal kunne

agere som lobbyist. I disse kapitler finder man en lang række overvejelser om, hvor i beslutningsprocesserne lobbyisten kan søge at gøre sin indflydelse gældende; og hvordan.

Herefter gennemgår vi de konkrete principper, metoder og instrumenter, lobbyisten kan agere ud fra i sit arbejde. Man kan vælge at gå direkte til dette eller andre kapitler og bruge bogen som en slags opslagsbog. Dens enkelte dele giver dog først rigtig mening, når man kan se det hele i en sammenhæng: Når man har opnået forståelse for den politiske udviklings betydning for lobbyistens arbejdsbetingelser, opnået indsigt i beslutningsprocesserne både udenfor og bag de lukkede døre samt er opmærksom på mediernes rolle.

Endelig beskriver vi de danske lobbyister for at give et indblik i, hvordan branchen er blevet til det, den er i dag, og hvem de mange forskellige lobbyister er, der virker i det danske samfund.

Har man travlt, kan man med fordel læse kapitlet "Gode råd til lobbyisten – sådan kommer du i gang". Her opsummerer vi en lang række anbefalinger og gode råd om, hvordan man bedriver lobbyisme, og hvad der skal til for at få succes.

Som bilag har vi indsat "Principper for god lobbyisme". Det er et etisk kodeks for lobbyister, som hovedparten af branchen har tilsluttet sig gennem Dansk Industris forening for rådgivere og Public Relation-branchen. Principperne er også integreret i de råd, vi løbende giver i bogen. Som læseren vil finde ud af undervejs, er lobbyisme i dag kendetegnet ved en ganske høj grad af etik. Vi er i dag langt fra de røgfylde baglokaler, og heldigvis for det.

Vi ønsker dig god fornøjelse med læsningen.

Lars Barfoed og Benny Damsgaard
København, august 2025

Kapitel 1

Modellen – sådan strukturerer du din lobbyindsats



God lobbyisme forudsætter en gennemtænkt strategi og strukturerede processer.

Vi lægger derfor ud med at introducere en strategimodel, som vi med succes har brugt i vores arbejde, og som vil blive brugt som den gennemgående strategiske model i bogen. Essensen i den model er, at man skærer processerne op i mindre bidder, så man gennem indfrielse af en lang række mindre delmål til sidst når sit endemål.

Vores model tager udgangspunkt i, at lobbyisme i bund og grund er en kommunikationsproces. Som lobbyist har du ingen reel magt. Du kan ikke selv vedtage noget politisk. I stedet handler det som lobbyist om at kommunikere målrettet til beslutningstagere for at få dem til at ændre mening.

Betegnelsen "lobbyist" tilskrives ofte en amerikansk anekdote fra 1860'erne fra The Willard Hotel i Washington DC. Her skulle den daværende præsident, Ulysses S. Grant, have yndet at sidde i en lænestol i lobbyen og ryge cigar og drikke brandy efter en lang dags arbejde.

Da det blev kendt, at præsidenten sad der og var til at komme i kontakt med, blev det populært for folk med en sag at komme forbi og forsøge at overtale ham til det ene og det andet. Det blev han efter sigende i længden noget træt af, hvilket man egentligt godt forstår. Resultatet af alle afbrydelserne blev, at Grant angiveligt skulle have udbrudt: "Those damn lobbyists"

Denne ellers ganske underholdende historie holder desværre ikke. Betegnelsen lobbyist er meget ældre. The Oxford English Dictionary har allerede registreret ordet som værende i anvendelse i 1640 i England. Her defineres ordet på denne måde: *"In the House of Commons, and other houses of legislature, a large entrance-hall or apartment open to the public, and chiefly serving for interviews between members and persons not belonging to the House."*

I dag er hotellobbyen erstattet af e-mail, telefon og personlige møder, og de politiske processer og beslutninger er blevet langt mere komplicerede. Essensen af det at være lobbyist er dog stadig den samme. Målrettet – og gerne overbevisende – præsentation af ens sag over for en lovgiver.

Det er vores erfaring, at man som nævnt bedst og mest effektivt udfører dette arbejde ved at arbejde strategisk og med udgangspunkt i en model. Det gælder især, hvis ens erfaring med politik og politiske interessevaretagelse

er begrænset. Politik er i dag så kompliceret, at det er yderst sjældent, at sager kan klares i en hotellobby.

Hele vejen rundt

En på forhånd gennemtænkt strategi med definerede mål og værktøj sikrer, at man hele tiden ved, hvor man skal hen, og hvornår man har nået sine mål, og at man ikke i kampens hede glemmer noget. At man har afdækket alle vinkler, flanker og interesser.

At tænke strategisk og bruge en model til at strukturere ens arbejde er dog ikke det samme som, at man skal lade sig låse af strategi og modeller. Politik er ekstremt omskifteligt, og det mål, som gav god mening og var realistisk i går, kan i dag være uopnåeligt. Derfor kan strategi og modeller aldrig erstatte politisk forståelse. Det kan udelukkende bygge ovenpå.

Politisk fingerspitzgefühl som fundament

Evnen til at analysere politiske processer og vurdere, hvor de er på vej hen, er og bliver fundamentet for enhver succesfuld lobbyist. Strategi og modeller kommer ovenpå, når det politiske forståelsesfundament – den politiske fingerspitzgefühl om man vil – er på plads.

Vigtigheden af politisk forståelse er også grunden til, at mange, der arbejder med lobbyisme, har en politisk baggrund. Politisk forståelse og indsigt i, hvordan lovgivningsprocessen konkret fungerer, er for langt de fleste noget, der kommer i takt med, at man arbejder med politik.

Dermed ikke sagt, at man ikke kan være god til at arbejde med politisk interessevaretagelse, hvis man ikke har været politisk aktiv. Som vi kommer ind på senere, kan man opnå betydelig politisk forståelse ved for eksempel at have arbejdet som embedsmand eller studeret politik på for eksempel universitetet (kapitel 7).

Man skal dog være opmærksom på, at der er forskel på den form for politik, man udvikler og arbejder med som embedsmand, og det partipolitisk-taktiske spil, som foregår i og omkring Christiansborg. Mere om det og hvorfor personlige netværk ikke længere er nok i moderne politisk interessevaretagelse senere (kapitel 5).

Salamimetoden

Som mange andre større, komplekse processer kan det for langt den meste lobbyisme give mening at gribe det an efter det, man kan kalde 'salamimetoden'. Derfor er essensen i den model, som vi anbefaler, at man skærer processerne op i mindre bidder, så man gennem indfrielse af en lang række mindre delmål til sidst når sit endemål.

Eksempelvis er det sjældent, at man som NGO (Non-Governmental Organization) sikrer sig finansiering gennem finansloven fra den ene dag til den anden. For langt de fleste organisationer tager det år at komme så langt. År, hvor man langsomt, men sikkert arbejder sig stadig tættere på målet. Skaber politisk opbakning for ens sag blandt politikere og embedsmænd, sikrer den nødvendige dokumentation og skaber den brændende platform for til sidst at komme igennem nåleøjet.

Dermed ikke sagt, at det ikke kan lade sig gøre at komme på finansloven fra det ene år til det andet. Hvis den parlamentariske situation giver for eksempel et enkelt parti uden for regeringen afgørende politisk indflydelse, som man især så med Dansk Folkeparti (DF) under VK-regeringerne fra år 2001 og frem, er det meste muligt. Det er blandt andet derfor, at det er afgørende, at man som lobbyist har den politiske fingerspitzgefühl, der gør, at man kan læse det politiske billede og ved, hvornår det er god timing at slå til.

En tilrettet kommunikationsmodel

Der findes mange forskellige modeller, som kan bruges til at skabe struktur og sikre, at man kommer hele vejen rundt. En af de modeller, vi har brugt med succes som rådgivere, er modellen vist her. Det er grundlæggende en tilrettet kommunikationsmodel, som findes i mange forskellige afskygninger.



Udover at give påvirkningsarbejdet struktur har en nedskrevet strategi og handleplan den fordel, at man løbende kan demonstrere overfor andre, hvad man har gjort og hvorfor. Det gør den ofte noget uhåndgribelige og omskiftelige politiske proces håndgribelig for især personer uden indgående politisk indsigt.

At kunne demonstrere hvad man har foretaget sig og hvorfor er især vigtigt, hvis man arbejder som ekstern rådgiver, hvor man hele tiden skal kunne demonstrere for sine klienter, hvad man har gjort. Men også i virksomheder og mange organisationer er det afgørende at kunne dokumentere, hvorfor man har gjort, som man har, da politisk påvirkning oftest er en mindre specialfunktion, hvor man løbende internt har behov for at demonstrere sin eksistensberettigelse.

Endelig skal man som lobbyist altid huske på, at der er fundamental forskel på den måde, man tænker på i erhvervslivet og i politik. Grundlæggende er en af lobbyistens kerneopgaver at fungere som oversætter mellem forskellige verdener. I de fleste tilfælde er der mellem erhvervsliv og politik, en fundamental forskel, som man kan se i dette citat af tidligere finansminister Claus Hjort Frederiksen.

”Er man i en virksomheds bestyrelse blevet enige om en linje, føres den konsekvent ud i livet. Hvis nogen har en anden linje, bøjer de nakken og forlader virksomheden. I det politiske, som mange erhvervsfolk har svært ved at sætte sig ind i, sætter vi konstant spørgsmålstegn ved tidligere trufne beslutninger. Vi diskuterer i dag, hvad det var, Nyrop lavede i halvfemserne. Og hvad det var, Anders Fogh lavede i nullerne. Erhvervsfolk har slet ikke nerver til det. Hvis de traf en beslutning for år siden, som ikke var verdens bedste beslutning, så er det ikke noget, de sidder og ælter frem og tilbage.”

Kilde: Hegelund & Mose, *Lobbyistens Lommebog*, side 25.

Lobbyisme som en kommunikationsproces

At bruge en model fra kommunikationsverdenen giver derudover god mening, når man kigger på den videnskabelige forskning, som gennem tiden er lavet om lobbyisme.

En af de første – og mest betydende – videnskabeligt funderede bøger om lobbyisme er *The Washington lobbyist* af Lester Milbrath, som blev udgivet helt tilbage i 1963. Bogen, som var banebrydende for sin tid, er en undersøgelse af Washingtons på det tidspunkt godt 1000 lobbyister.

Resultaterne i studiet er senere blevet bekræftet af en lang række andre studier, og selvom undersøgelsen er foretaget i USA, kan hovedkonklusionerne, i forhold til hvad lobbyisme i sin essens er, efter vores mening godt overføres til danske forhold.

Centralt hos Milbrath er, at lobbyisme i bund og grund er en kommunikationsproces. Som lobbyist har du reelt ingen magt. Du kan ikke selv vedtage noget politisk. I stedet handler du som lobbyist ved at kommunikere målrettet til beslutningstagere for at påvirke deres mening.

Milbrath formulerede det tilbage i 1963 på denne – lidt omstændelige – måde: "Bredt defineret er lobbyisme stimulering og transmission af kommunikation, af en anden end en borger, der handler på egne vegne, målrettet en statslig beslutningstager med håb om at påvirke vedkommendes beslutning" (Milbrath, 1963: 8 – oversat af forfatterne).

Mere overordnet visualiserer Milbrath forholdet mellem politiske aktører og lobbyister som "et kommunikationsnetværk" med beskeder, der flyder igennem systemet i mange retninger.

Hans studie af lobbyisme førte Milbrath til en af hans mest kendte iagttagelser. "De fleste lobbyister gider ikke kommunikere med dem, de ved, er imod. Dette er både smertefuldt og menes at være spild af tid" (Milbrath, 1963: 217 – oversat af forfatterne).

Selv om en del af Milbraths begrundelse for ikke at tale med politiske modstandere i dag virker lidt speciel og relativt normativ, er pointen stadig væsentlig. Som lobbyist er det stort set altid en grundlæggende faktor, at man har begrænsede tidsmæssige ressourcer. Derfor er man nødt til at prioritere sin indsats, og her giver det ingen mening at bruge ressourcer på beslutningstagere, som grundlæggende er imod ens position, og hvor sandsynligheden for, at man kan overtale dem til at ændre mening, er meget lav.

Som vi kommer ind på i det følgende, er det dog ikke en prioritering, man kan træffe, før man har undersøgt alle sagens aktørers positioner. Og man skal naturligvis hele tiden observere, hvad "konkurrenterne" og deres lobbyister gør for at fremme deres sag.