

Spin-planen der blev væk

Statsminister Helle Thorning-Schmidts britisk inspirerede tanker om at styrke politikudvikling og kommunikation i regeringen - med langt flere udefrakommende rådgivere og et særligt samordningsministerium designet til at give Statsministeriet større styrke - forduftede i magtdelingsforhandlingerne i hoteltårnet. Embedsvældet er tilbage, hvor det var før valget, og ministrenes start med de såkaldte "spindoktorer" har flere steder været kaotisk. Det har det første halve år været svært at se et sammentømret minister- og rådgiverhold, som det var planen.

■ **AF KOMMUNIKATIONS-DIREKTØR SUSANNE HEGELUND, LANDBRUG & FØDEVARER, OG KOMMUNIKATIONS- OG LEDELSESRÅDGIVER PETER MOSE, MOSE KOMMUNIKATION**

Inderkredsen hos Socialdemokraterne var dybt skeptisk over for flere af de topembedsmænd, der havde betjent Venstre-statsministrene Anders Fogh Rasmussen og Lars Løkke Rasmussen. Derfor syslede Socialdemokraternes formand, Helle Thorning-Schmidt, længe med planer om at installere langt flere særlige rådgivere omkring sit unge og uprøvede ministerhold end de 1-2 stykker, det endte med i hvert ministerium.

Skitsen var, at der i vigtige "reformministerier" som Beskæftigelsesministeriet og Finansministeriet skulle placeres tre rådgivere, der kunne lægge tryk på embedsværket og styrke den politiske tænkning og kommunikation, mens andre - og mindre vigtige - ministerier kunne få to.

Dermed ville Socialdemokraterne flere steder udnytte den "kvote", som et betænkingsarbejde under ledelse af Jens Peter Christensen i 2004 havde betegnet som foreneligt med moderne regeringsarbejde. Anders Fogh Rasmussens noget mere asketiske tilgang med blot en rådgiver pr. næse kunne der ikke blive tale om.

Det er en klassiker i dansk politik, som vi har beskrevet nærmere i "Javel, hr. minister" (Susanne Hegelund og Peter Mose, Gyldendal 2011): Jo længere tid en regeringsulten opposition er væk fra magten, jo mere skeptisk bliver den over for embedsværket.

Det gjaldt også Fogh, der op til magtskiftet i 2001 frygtede politiserende S-loyale embedsmænd. Og frem mod næste magtskifte - spår vi allerede nu - bliver det igen Venstres tur til at udse sig folk i embedsværket, som de ikke føler sig helt trygge ved.

For Socialdemokraterne havde frygten før valget i 2011 to ansigter.

1. Indercirklerne i partiet mente, at visse navngivne embedsmænd var lige lovligt tjenestevillige, når det gjaldt at gennemføre den dengang siddende regerings politik.
2. Hvis ikke en ny regering straks lagde hårdt ud med en gennemgribende politisk-administrativ reform på Slotsholmen, ville embedsmændene efter blot seks måneder have begravet ministerholdet i træghed og systemtænkning. Regeringen ville hurtigt kunne miste den røde tråd.

Derfor var der også fremskredne overvejelser om, at Statsministeriet skulle udstyres med en politisk hjælpemotor i form af en samordningsminister, der som en slags vicestatsminister skulle drive politikudviklingen frem i de enkelte ministerier og samle trådene ved store reformudspil.

Men da S og SF mødte op til regeringsforhandlingerne i det berømte hoteltårn på Amager og ramte virkeligheden - i form af et sejrbevidst og regeringserfarent R suppleret med ledende embedsmænd - slækkede toppen på ambitionerne.

Det blev ikke til noget med en samordningsminister, der de facto skulle øge staben omkring statsministeren. Dels blev Ruder Es i form af Henrik Sass Larsen overraskende trukket ud af kabalen. Dels ville det formentlig have været ubærligt for De Radikale, hvis Socialdemokraterne både kunne indtage Finansministeriet og samtidig drive regeringen fra ikke blot Statsministeriet, men også et nyoprettet samordningsministerium.

Traditionel magtdeling

I stedet endte det med en traditionel magtdeling mellem de tre partier, der hver fik et økonomisk tungt ministerium med egen analysekraft: SF'eren Thor Möger Pedersen i Skatteministeriet, socialdemokraten Bjarne



Måske skulle Thorning alligevel have holdt fast i sin oprindelige plan og udstyret sit hold med flere rådgivere, end hun i sidste ende turde.

→ SIDE 34

» Det er påfaldende, hvor lidt ministrene har lanceret fælles medieudspil, der signalerede, at man tænker på tværs i regeringen.

Corydon i Finansministeriet og Margrethe Vestager i et stærkt styrket Økonomi- og Indenrigsministerium, designet til at holde budgetbisserne i et socialdemokratisk ledet ministerium i radikalt skruestik.

Tilbage stod et uændret Statsministerium, der ikke havde fået flere muskler, men fortsatte med samme bestykningsstruktur som under Nyrup, Fogh og Løkke, hvad egentlig var ironisk, når man betænker, hvor ambitiøse, britisk inspirerede planer Helle Thorning-Schmidt i sin tid lagde ud med.

I "Håndbog for Statsministre" (Susanne Hegelund og Peter Mose, Gyldendal 2006) luftede hun ideer om at kopiere tidligere premierminister Tony Blair. Ikke alene ville hun etablere en Strategy Unit med et friskt hold af udefrakommende rådgivere, der kunne arbejde med den store regeringsfortælling og give "Sir Humphrey"-typerne i embedsværket et kvalificeret modspil. Hun ville også efter britisk forbillede skabe en Delivery Unit, der skulle piske de øvrige ministerier til at levere, hvad regeringen havde lovet.

Men disse ideer var for længst glemt i den anspændte og komplicerede forhandlingssituation på Hotel Crowne Plaza, og et sted i processen forsvandt også den oprindelige big size rådgiverpakke.

Den var af gode grunde ikke embedsværkets drømmescenarie. Magten ligger nu engang mest stabilt hos "systemet", mener "systemet", der ser sig selv som garanten for langsigtede løsninger.

Der gik da heller ikke mange uger efter valget, før alt var ved det gamle, og departementscheferne havde indtaget deres vante roller som uundværlige top-rådgivere for ministrene.

Men der var endnu flere grunde til, at den nye regering besindede sig: Den "store rådgiverpakke" ville formentlig også give en farlig ballade i medierne, ikke mindst i lyset af, at regeringen ikke havde tænkt sig at droppe VK-regeringens plan om at skære voldsomt på Slotsholmen, men ville fuldføre målsæt-

ningen om at spare omkring fem procent på løn og drift inden udgangen af 2013.

Med andre ord: Det ville være et uheldigt signal (både internt på Slotsholmen og over for offentligheden) at fyre i hundredvis af styrelsesdirektører, chefer og medarbejdere med den ene hånd og med den anden installere et omfattende politisk lag i toppen af ministerierne.

Resultatet var et vist mådehold, ikke blot i antallet af selvbevilligede spindoktorer, men også i størrelsen af deres gage, der blev inddeelt i fire lønningsklasser afhængigt af, hvor fin en minister man kom til at betjene.

Ministre ryster på hovedet

Til gengæld blev det ikke opgivet, at regeringens Udnævnelses- og Organisationsudvalg i princippet skulle godkende hver enkelt såkaldt "spindoktor", selvom flere ministre ryttede på hovedet over Thornings detailstyring. Inderkredsen omkring Thorning ville udstyre sig selv med et disciplineringsværktøj, så ministre og rådgivere ikke – som det ofte sker efter et stykke tid i alle regeringer – begyndte at agere som solister.

I flere ministerier endte topstyringen i groteske situationer: En minister fik ufrivilligt stoppet en særlig rådgiver ned i halsen og følte i begyndelsen, at vedkommende var installeret som spion for partitoppen. En anden minister måtte i første omgang ikke få sin foretrukne rådgiver med, selvom de i årenes løb havde udviklet et fortrolighedsforhold.

Alligevel lå der ikke en klar strategi bag valget af alle spindoktorer. Eksempelvis måtte et par SF-ministre i begyndelsen overtage særlige rådgivere, der ikke levede op til kompetencekravene, men var rykket med for at mildne antallet af fyringer i SFs Christiansborg-sekretariat oven på et dårligt valgresultat og mindre i partistøtte.

Hos visse topministre har tilstedeværelsen af to rådgivere også skabt en vis forvirring, fordi rollefordelingen mellem dem var uklar: Journalisterne har ikke vidst, hvem de skal gå til i forbindelse med ministerhenvendelser. Med til billedet hører dog, at flere tunge ministre har evnet at kreere et velfungerende lille team, hvor den ene rådgiver tager sig af den politiske substans og den anden af kommunikation.

Og måske har Udenrigsministeriet fundet en

ny samarbejdsmodel, der vil kunne inspirere eventuelle fremtidige superministerier – sådan nogle som Thorning luftede tanker om i ”Håndbog for Statsministre”: På Asiatic Plads har de fem spindoktorer, der betjener tjenestens fire ministre, for overhovedet at kunne få plads på den eftertragtede 6. sal klumpet sig sammen i et lille kontor på tværs af ministre og partiforhold.

Men generelt kan man roligt stille spørgsmålet ved, hvor godt det i regeringens første levetid frem mod sommeren 2012 er lykkedes at skabe indtrykket af tre partier, der arbejder som en velsmurt kommunikationsmaskine. Der samtales betydeligt på kryds og tværs, men tilsyneladende mere på det lavpraktiske plan end om den overordnede strategi og kommunikationslinje.

Ketchup-kommunikation

I stedet kan man spore nogle – set fra regeringens synspunkt – uheldige tendenser, der viser, hvor svært det er at koordinere kommunikation i en koalitionsregering, hvor statsministeren ikke længere er en timingens og sorgløshedens mester som Fogh.

Det første uhensigtsmæssige fænomen kan man kalde go-and-stop-kommunikation. Med det mener vi, at regeringen skiftevis har været påfaldende larmende og overraskende tavs i forskellige faser af dens foreløbigt korte liv. Der har tilsyneladende manglet en overordnet styring, så historier om regeringens fortræffeligheder blev doseret i passende mængder og på smarte tidspunkter.

Under valgkampen blev der på behørig vis larmet; så kom de mange dage med radiotavshed ude i Tårnet. Og da regeringen endelig kom i arbejdstøjet, fulgte snart en periode, hvor forskellige ministre næsten stod på nakken af hinanden for at virke initiativrige: Rigtig mange ministerforslag blev lanceret, så de kom til at skygge for hinanden og dermed ikke fik den medieinteresse, der var til sigtet. Det var som en ketchup-flaske, der endelig gik hul på. Det væltede ud.

Regeringens første halve år har tillige været karakteriseret ved et andet paradoksal fænomen, der vidner om, at påstanden om, at der er kommet mere topspin ind i politik, skal tages med et gran salt: Det er påfaldende, hvor lidt ministre har lanceret fælles medieudspil, der signalerede, at man tænker på tværs i regeringen.

Det gælder for eksempel det overordnede

budskab om flere job til danskerne, der som et klart signal kunne være tænkt ind i al kommunikation: Var beregninger for beskæftigelsen bøjet i neon, da klimaministeren efter lange forhandlinger med Venstre endelig havde lavet et energiforlig?

Der har været oplagte lejligheder, hvor flere ministerkolleger kunne gavne hinanden i medierne. Men først for sent – når historien allerede var solgt til medierne – er det gået op for spindoktorer i relevante naboministerier, at her burde de have været hængt på.

Den veltilrettelagte arbejdsdeling mellem centrale S-, SF- og R-ministre forud for offentliggørelsen af skattereformen ligner dog en markant undtagelse: Her lykkedes det omsider at samle tropperne i en medieoffensiv, hvor toneangivende ministre over flere dage i slutningen af maj skiftedes til at gå i pressen med hver deres lunser af regeringens udspil.

Proforma opslag

Da Anders Fogh Rasmussen overtog regeringsmagten, blev en lille håndfuld Christiansborg-top-journalister hentet ind som personlige rådgivere. Ved regeringsskiftet i 2011 ventede mange journalister til gengæld for-gæves på, at telefonen skulle ringe: Regeringen valgte i meget stort omfang at tage loyale, men – i en række tilfælde – mindre rutinerede folk fra egne hold med over i ministeriet.

Det er der tre forklaringer på.

De fleste ministerier har siden 2001 fået egne presseafdelinger og er i stort omfang bestykt til at betjene pressen professionelt. De kender pressens vaner og psykologi, er gearret til tidens 24/7 mediepres og kan prioritere mellem stort og småt. Ergo er kommunikationskompetencen ikke alle steder helt så afgørende for de særlige rådgivere.

Med i det billede hører, at enkelte ministre – stadig med oppositionstiden i frisk erindring – er så kommunikationsvante, at de i begyndelsen selv fortsatte med at byde sig til hos TV2 News, ligesom de også selv fandt ambassadører, der kunne ”gå på” og støtte op om deres synspunkter.

Den anden forklaring var ønsket om at kunne ”styre” de personlige rådgivere fra centralt hold. Det kræver typer, som er parate til at underkaste sig, en tilpasning, som måske ikke altid er den nemmeste for udefrakommende journalister.

→ SIDE 36

Men først og fremmest har det for en række ministre handlet om at have en toployal ”ven i nøden” snarere end at ansætte den bedste. Ministrene har ønsket én at vende sine inderste tanker med – uden risiko for, at departementschefen, pressen eller andre får nys om snakken.

Officielt blev stillingerne slået op, og personaleafdelingerne kunne meddele de snesevis af interesserede ansøgere, at jobbene skam var i frit udbud. Men ansøgerne kunne notere sig, at den ene ”midlertidige” spindoktor efter den anden bar mappen for de nye ministre på Christiansborgs gange. De var i realiteten allerede ansat. Den proforma-ansøgningsprocedure kan forekomme at stride imod nutidig HR-praksis, og det kan overvejes at justere processen.

En enkelt minister gik ind i ansættelsesprocessen med åbent sind og slog ikke bare stillingen op proforma, men valgte sin rådgiver fra et frit ansøgerfelt. Ministeren fortæller, at ministeriet selv præsenterede en lille håndfuld kandidater, hvoriblandt ministeren valgte den nye rådgiver.

Også referenceforholdene kan der muligvis sættes spørgsmålstegn ved: En rådgiver refererer personalemæssigt til departementschefen, ikke til ministeren. Umiddelbart giver det god mening, set med HR-briller. Samtidig er de personlige rådgiveres forhold til systemet bedre end for ti år siden, da manganen departementschef tog imod Fogh-tidens spindoktorer snarere af nød end af lyst. Rollen er accepteret og kan i dag lejlighedsvis ligefrem ses som et gode for systemet, omend det for en erfaren departementschef kan være en hård nyser at skulle konkurrere om ministerens tid med et ungt, uprøvet partimenneske.

Omvendt kan det – som med jobopslagene – forekomme pseudo-agtigt at lade de personlige rådgivere fremstå som helt normalt ansatte med almindelige referenceforhold. De er i realiteten ministerens medarbejdere og kunne principielt lige så godt være ansat af partiet.

Fra Schlüter til Thorning

Når det i ekstraordinær grad lykkedes Fogh-regeringen at sætte sig næsten fuldstændig på medierne, i hvert fald i en periode, skete det takket være dygtige rådgivere, men også Foghs og et par af de nærmeste ministres personlige autoritet og gennemslagskraft. Den status er det langt fra lykkedes at opnå

for Helle Thorning-Schmidt, der har haft en svær indkøring i rollen som den, der suverænt styrer de velkendte tirsdags-pressemøder.

I dag er mediepresset mangefold større. Specielt TV2 News har ændret dækningen af dansk politik – med både mere proces og substans. Mange politikere klagede i årevis over, at tv-nyhedsinterviewene med dem blev kortere og kortere. Nu er de gode tider tilbage, når bagen smækkes i stolen i News’ studie på Christiansborgs fornemme 2. sal, og en travl vært fra hovedstudiet udsætter én for pseudo-kritiske spørgsmål, fordi der ikke har været tid til at sætte sig ind i substansen.

Bundlinjen er, at der laves historier om politik i et omfang som aldrig før. Men udviklingen og tempoet gør det samtidig sværere for en regering at sætte en dagsorden og fastholde den over længere tid. Det stiller enorme krav til rådgivningsmiljøet omkring ministeren: På den ene side er der brug for rådgivere, der kender mediedyrets behov og kan forudse en histories anatomi de næste timer og dage. Det ville være model Fogh. På den anden side er der behov for politiske dyr, der har et førsteklases netværk, forståelse for ministerens parti og politisk analysekapacitet ned til sidste komma.

Vi tillader os at tvivle på, at det er lykkedes at skabe et så godt mixet rådgiverfelt i særligt mange ministerier. Så måske skulle Thorning alligevel have holdt fast i sin oprindelige plan og udstyret sit hold med flere rådgivere, end hun i sidste ende turde. ■