

Historiefortælling:

Rådgivning i politisk kommunikation og håndtering af offentligt image (n1)

Af Klaus Kjøller

Indledning (n2)

I dette kapitel får du præsenteret nogle vigtige redskaber til historiefortælling: aktantmodel, image og berettermodel. Og gennem en analyse af Lars Løkke Rasmussens image-nedtur i oktober-november 2013 i forbindelse med GGGI-skandalen vises det, hvorledes redskaberne kan anvendes i kommunikationsrådgivning. Og hvor galt det kan gå, hvis man ikke anvender dem godt nok.

At kende til historiefortælling er vigtigt, fordi det er den måde, almindelige mennesker umiddelbart forstår alting på. Derfor er historiefortælling centralt både i organisationens eksterne og interne kommunikation. Internt i organisationen handler det om at forme organisationskulturen med historier som eksemplets kraft. Eksternt handler det især om at påvirke borgeres, vælgeres, kunders, ja alle stakeholderes opfattelse af organisationen. Her i artiklen ser jeg nærmere på organisationers eksterne historiefortælling. Du kan læse om samspillet mellem ekstern og intern historiefortælling i Rosholm og Højberg (2004).

Lederes behov for at optræde i den brede offentlighed som figur i organisationens historiefortælling varierer meget. Hvis den organisation, institution eller virksomhed, som lederen leder, har brug for et stærkt offentligt image, så må lederen også være mest muligt synlig i medierne. Det gælder fx politiske partiers ledere og ledere af landsdækkende interesseorganisationer.

Derimod har ikke-valgte ledere af offentlige institutioner intet oplagt behov for at stå offentligt frem. Det samme gælder ledere af virksomheder, som ikke skal sælge sine produkter direkte til almindelige forbrugere. Sådanne ledere vil derfor kun optræde i den brede offentlighed, hvis medier, lækager eller whistleblowere skaber negative historier, som gør det nødvendigt, at lederen træder frem.

Men uanset om en leder tilhører den ene eller den anden organisationstype, så er lederens offentlige figur i den brede offentlighed et stærkt argument for den organisation, som lederen leder. Lederens image og organisationens image er uadskillelige i den brede offentlighed. Og lederens image får en afgørende vægt, fordi enhver oplever og vurderer ham eller hende direkte på tv – uden nødvendigvis samtidig at fatte nøjagtigt, hvad hans eller hendes organisation egentlig gør godt for. Alle forstår den historie, hvori lederens figur optræder. Derimod forstår kun få den substans, dvs. det indhold af teknisk, økonomisk eller juridisk art, som lederen og personerne i historien omkring ham eller hende taler om i deres replikker. Derfor har visse ledere et stort behov for at modtage råd

om deres optræden i den brede offentlighed, som her i artiklen også kaldes "Store scene". Den ledergruppe, som klart har det største behov for løbende rådgivning om offentlig fremtræden, er lederne af de politiske partier: toppolitikerne. Derfor fokuserer jeg på toppolitikere i dette kapitel.

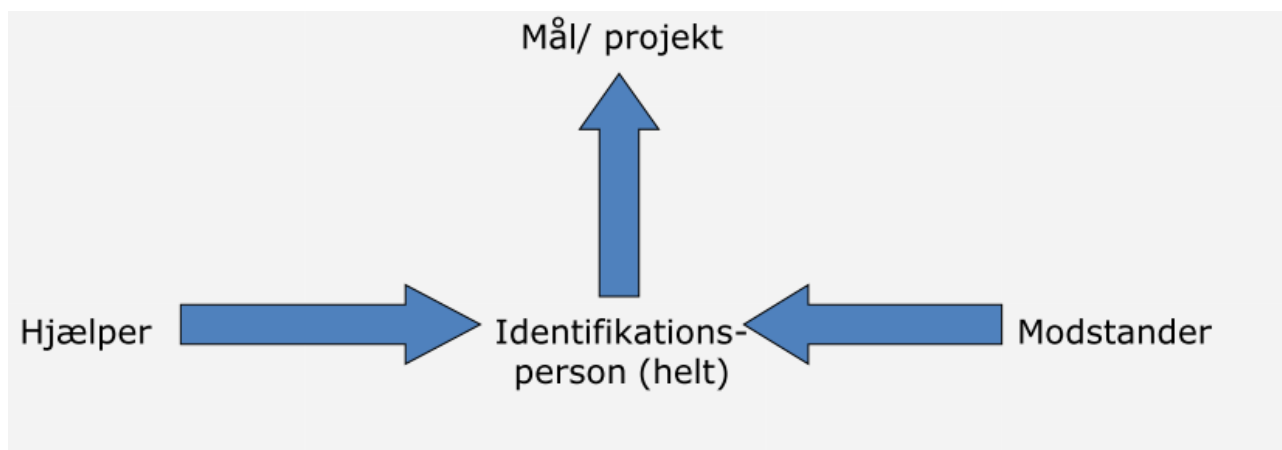
Opgaven er at sørge for, at lederens figur passer ideelt ind i den historie, som organisationen gerne vil fortælle om sig selv. I kamp med medier, konkurrenter, interesseorganisationer, som ofte er interesseret i at fortælle skurkehistorier om organisationen, skal man udbrede den bedst tænkelige historie om organisationen. Med lederen som bærende, positiv figur.

Aktantmodel, konflikt og bærende idé (n2)

En historie består altid af mindst 4 elementer:

1. En hovedperson, dvs. en person, som modtageren skal identificere sig med
2. Et mål, som hovedpersonen stræber efter
3. Én eller flere personer eller kræfter, som hjælper hovedpersonen
4. Én eller flere personer eller kræfter, som modarbejder hovedpersonen.

Disse roller – plus nogle mere specielle, som der her i artiklen ikke er brug for – indgår i den aktantmodel, som den russiske folklørist Vladimir Propp (1928) opstillede af personers roller i russiske folkeeventyr:



Model 1. Forenklet aktantmodel.

Dette er den mest omfattende, generelle forståelsesramme, som alle modtagere bruger. Den afspejler, at vi – bag alle vores individuelle forskelle – opfatter vores liv i den samme skabelon: Vi kæmper for at nå det gode (målet), støttet af venligtsindede kræfter og modarbejdet af fjender, rivaler og anden ondskab (naturkatastrofer, ulykker, sygdom).

Modellen siger klart, at der skal være mindst én skurk i en historie. Det betyder at historien altid rummer konflikter, som viser sig i kampe mellem skurk og helt, og skurk og

hjælper. Modellen siger også, at den røde tråd i historien er heltens kamp for at nå sit mål: virkeliggøre sit projekt.

Bl.a. Larsen (2003b) har tillige fremhævet, at det er et krav til en sammenhængende historie, at den har en morale, dvs. en nogenlunde kort påstand, som alle historiens begivenheder illustrerer under ét. En sammenhængende historie er altså også samtidig en argumentation, hvor alle historiens begivenheder er argumenter for historiens morale eller "bærende idé", som det kaldes i Larsen (2003a og b).

Hjælper eller modstander? (n3)

Udfordringen er at få organisationen og dens leder placeret som positiv figur, dvs. hjælper, i den historie, som modtageren – vælgeren/forbrugeren – opfatter sig selv som hovedperson i. Og her er man oppe mod mange kræfter, som trækker i den modsatte retning. Stort set alle andre aktører i offentligheden arbejder til stadighed på at få organisationen placeret som skurk. Det gælder alle nyhedsmedierne, som skal sælge sig selv på at være kritiske og beskytte mediemodtagere mod overgreb fra organisationer. Medierne lever derfor af at producere historier, hvor mediet (i hjælperrollen) afslører organisationers mangler og fejl (i modstanderrollen). Og det gælder konkurrenter, som selv ønsker at indtage rollen som mediemodtagerens førstehjælper. Enhver organisation og dens leder er altså oppe mod et stadigt pres fra medier og konkurrenter, som selv ønsker at indtage hjælperrollen ved at gøre organisationen til skurk/ modstander i den historie, som mediemodtageren ser sig selv som hovedperson i.

Placering som hjælper eller som skurk/modstander afhænger af, om man har eller ikke har 4 dyder. Når du skal underbygge eller vedligeholde en positiv figur i en historie, skal du så vidt muligt sørge for, at figuren lever op til dyderne, i ord, i den måde figuren udtrykker sig på, i udseende og i handling. Dyderne er

- ærlighed, dvs. at det man siger, faktisk er sandt, og at det man lover, faktisk holdes
- idealisme, dvs. at det man siger og gør, er drevet af hensynet til andre mennesker eller indgår i en velgørende, idealistisk bevægelses aktiviteter
- stabilitet, dvs. at man handler og taler med sammenhæng og konsekvens som tegner en fast identitet, herunder at personer i samme parti eller organisation ikke siger noget forskelligt om væsentlige ting
- kompetence, dvs. at man er inde i sagerne (sagkompetence), og at man kan kommunikere til almindelige mennesker (kommunikationskompetence).

Ærligheds- og idealismedyderne kan kaldes *etiske dyder*. Stabilitets- og kompetencyderne kan kaldes *tekniske dyder*.

Disse fire dyder er en generel forståelsesramme som har samme udbredelse, styrke og uomgængelighed som historie-forståelsesrammen. (Læs mere om dyderne i Kjøller 2004 og 2011). Der opereres ofte med et mere kompliceret begrebsapparat i forbindelse med imageanalyse, se fx Lund og Petersen (1999: 121 ff.). Men i praktisk rådgivningsarbejde er

disse fire dyder tilstrækkeligt til formålet. Der indgår flere elementer i image end dyder. Det ser jeg på senere i kapitlet.

Aktantmodellens smidighed (n3)

Rådgiverens grundlæggende opgave er at få lederen placeret som kundens, borgerens, vælgerens hjælper, altså som en positiv figur med stærke dyder. Men hvis organisationen konkurrerer på et intenst marked, så er også konkurrencen om at indtage hjælperollen hård. Og hvis de varer, de konkurrerende organisationer tilbyder, ligner hinanden meget, så bliver den historie, som hjælperen fortæller om sig selv og sine produkter, afgørende for, om han får hjælperollen (Rosholm og Højberg).

Når man skal arbejde med fortællingen omkring organisationen og lederen, så placeres disse i aktantmodellens centrum som identifikationsperson (helt). Aktantmodellen er et smidigt analyseredskab. Enhver af en fortællings figurer kan placeres i centrum, hvorefter dens modstander(e) og hjælper(e) kan udfyldes og analyseres.

Det mest overordnede krav, man må stille organisationens/ lederens historie om sig selv, er, at den rummer en helt (= lederen), som modtageren kan "genkende sig selv i", dvs. identificere sig med. Det er ved at lade historiens figurer tale og handle, at historiefortælleren får modtageren til at identificere sig med hovedpersonen og hans eller hendes projekt (håb, mål), hade skurken inderligt, og håbe på hjælperens gode gerninger. Den måde figuren præsenteres på, forsyner figuren med et vist startimage. Historiens afvikling kan betyde at dette image kan blive bedre eller værre. Ofte vil figureernes op- og nedture være væsentlige pointer i handlingen.

Berettermodel (n2)

Udfordringen i historiefortælling er at producere en række begivenheder, som påvirker mediemodtagerens følelsesliv på en hensigtsmæssig måde, nemlig således, at modtageren placerer organisationens leder som en positiv figur i hjælperollen.

Til dette formål er der brug for en model over, hvordan man knytter begivenheder sammen på en engagerende måde, hvilket berettermodellen er velegnet til. I modellen opereres med syv afsnit i en fortælling (Larsen 2003a: 108-122, let tilpasset af mig):

- 1) **Anslag**, som indeholder én eller flere scener, som anslår historiens bærende værdier og bærende idé. Den har samme funktion som en trailer eller en prolog: Læseren skal lokkes indenfor og få en fornemmelse af, hvad det er, denne historie kan byde på: ler, græder eller krummes man sammen af spænding? Kan man regne med sex, vold eller skæg og ballade?
- 2) **Præsentation**, hvor hovedkaraktererne, deres indbyrdes relationer og hele historiens tid, miljø og arena introduceres. De bærende værdier skal i spil, og vi skal have en igangsættende begivenhed. Identifikationen med personerne skal vækkes. Hovedpersonen skal opfattes som én, der dels mangler noget, dels har ressourcer til at få det – men det må ikke være indlysende, hvordan det skal ske.

Det er skribentens centrale løfte til læseren, at skribenten nok skal sørge for, at det sker på en overraskende måde, men uden snyd, dvs. uden at grundreglerne for den gode fortælling brydes.

- 3) **Uddybning**, hvor identifikationen med den eller de bærende personer (hovedpersoner) forstærkes. Det sker ved, at konflikten, som hindrer hovedpersonen i at virkeliggøre sit projekt, skærpes. Eventuelle flugtmuligheder, som læseren stadig har anet under præsentationen, afskæres: Der er kun én vej frem for hovedpersonen: at træde i karakter for at kæmpe sig gennem konflikten med skurken og de onde kræfter (til den lovede sejr og retfærdighed).
- 4) **Point of no return** eller på dansk: Ingen vej tilbage. Denne erkendelse er egentlig allerede indtrådt i forrige fase, men nu sker der tillige et markant skift i karakter hos hovedpersonen. Herved indtræder den historie, som vi oplever her og nu, i hovedpersonens dannelsesproces eller udvikling. Den kommer ind "under huden" og gør det psykologisk nødvendigt for figuren at gennemføre for at overleve. Figuren må satse alt.
- 5) **Konfliktoptrapning**: Her skal alle (ideelt set) informationer fra de første 4 faser i berettermodellen omsættes i handling – gerne på en overraskende måde. Fasen kan rumme flere konfliktoptrapninger af stigende intensitet med efterfølgende udfasninger.
- 6) **Klimaks** er så den sidste og største stigning i konfliktintensitet, som ender med, at modtageren endelig oplever, at der intræder kongruens mellem heltens image, altså læserens opfattelse af helten, og heltens værdibesiddelse, nemlig at helten har nået sit mål. Og at retfærdigheden således endnu engang er sket fyldest ved, at helten når sit mål.
- 7) **Udtoning**, hvor modtageren nyder lykketilstanden, fx gennem hovedpersonens tilfredshed. Udtoningen kan også være metaagtig ved, at der knyttes an til elementer fra anslaget, hvorved historien også fremtræder formelt helstøbt, og læseren kan forlade fortællingen fuldt tilfredsstillet.

Modellen egner sig bedst til planlægning af historier i romaner, film, dokumentarprogrammer og nyhedsindslag i tv-nyheder. Her kan en enkelt person eller et team fortælle deres historie uden afbrydelser, indblanding eller attentater mod historien, mens den fortælles.

Men organisationer og deres ledere lever livet i en grundlæggende anderledes verden. Mens tv-serien *Borgen* er planlagt og fortalt omhyggeligt af et almægtigt forfatterhold efter denne raffinerede berettermodel, så fremtræder landets virkelige tv-føljeton, tv's mange nyhedsudsendelser, som en kaotisk tv-produktion. Der er ikke en velkomponeret spændingskurve, hvormed et enkelt veltrimmet, topstyret produktionshold garanterer tilfredsstillelse af seernes krav om en god finale, hvor alle følelser ender på rette plads, og alle mysterier er fuldt belyst. Derimod er der en række episoder, hvor figurerne med megen tale strides om forskellige ting uden at blive enige. Når de har udtalt sig om sagen

og eventuelt svaret hinanden, så stopper episoden. Føljetonens højdepunkter kommer ret uforudsigeligt og består især af disciplinerede skænderier (= debatter) og krydsforhør (= interview).

Der er ikke én forfatter, én instruktør eller én producent. Der er mange, og de konkurrerer – for åben skærm, bag kulisserne og alle andre steder. Og denne rivalisering i kulissen rykker ofte ind på Store scene og bliver den strid, som driver føljetonen frem.

Hertil kommer, at føljetonen kører mere eller mindre synkront i mange forskellige medier og dermed produceres parallelt af flere producenter, som konkurrerer om at få flest mulige seere til at se deres version af en scene, som med stor sandsynlighed også bringes af en anden producent.

Robust berettermodel (n3)

Det er i denne virkelighed, du skal rådgive organisationen og dens leder om historiefortælling. Den raffinerede, 7-fasede berettermodel er her kun anvendelig, når organisationen suverænt selv fortæller sin historie, dvs. fx i præsentationsvideoer, annoncekampagner eller i missions- og visionsdokumenter. Når organisationen vil fortælle sin historie gennem landets journalistisk redigerede medier, så må det ske ud fra devisen, at alt det i organisationens historiefortælling, der kan gå galt, også vil gå galt. Organisationer er som sagt omgivet af konkurrerende fortællere – medier og rivaliserende organisationer – som bl.a. har det mål at sabotere organisationens fortælling for selv at kunne indtræde i hjælperollen. Og i medierne vil organisationen ovenikøbet typisk kun få plads, hvis medierne kan placere organisationen som skurk. Det er derfor næsten alle organisationens positive pressemeddelelser ender i papirkurven.

De kaotiske og dermed usikre vilkår for positiv historiefortælling med spændingskurver, point-of-no-return m.m. medfører, at rådgivningen især må koncentrere sig om fire ret solide ting, som tilsammen udgør kommunikationsrådgiverens robuste berettermodel:

- **Uangribelige dyder:** Det er mest rationelt at koncentrere rådgivningen om at forsyne organisationens leder med stærke dyder og gøre ham mest mulig immun over for angreb på dyderne. Han skal kort sagt fremstå som et urokkeligt autentisk, ordentligt menneske og en kompetent leder.
- **Én organisation = én stemme:** I en verden, hvor konkurrenter og medier profiterer af enhver fejl, er det nødvendigt med topstyring af organisationens samlede kommunikation. Ellers vil ethvert udspil fra organisationens top drukne i støj fra lavere niveauer i organisationen. Støj, dvs. informationer, som strider imod og dermed forstyrrer de informationer, som toppen ønsker, at medierne bringer.
- **Ét enkelt budskab:** Organisationens udtalelser og handlinger skal alle udsende samme bærende budskab. Ideen er, at ligegyldigt gennem hvilke udtryksformer modtagerne oplever organisationen, så skal de opleve, at organisationen udsender samme letfattede budskab. Denne ensretning er grundlaget for enhver vellykket

strategisk kommunikation. Mekanismen kendes især fra politiske kampagner. Fx var Anders Fogh Rasmussens (V) valgkamp i 2001 sandsynligvis drevet af dette strategiske slogan, som altså hele kampagnestaben skulle rette ind efter: "Udnyt Nyrups [daværende S-statsminister] manglende troværdighed og klodsethed og sig så lidt som muligt om, hvad Venstres alternativ vil være. Sæt regeringens træthed, bedrevenen og voksende panik over for Foghs friskhed, energi og lydhørhed. Det gamle og udslidte over for det unge og optimistiske."

- **Lad modtageren skabe retfærdighed:** I løbet af berettermodellens klimaks-fase (6) oplever modtageren sammenfald mellem heltens image og værdibesiddelse. Kort sagt: Helten får sin belønning (målet) og skurken sin straf. I organisationers historiefortælling er ideen med at fortælle historien, at historien skal få modtageren (vælgeren/forbrugeren) til at udføre handlinger, som gavner organisationen. At udføre disse handlinger skal give modtageren en oplevelse af tilfredsstillelse, dvs. af at fortællingen bliver retfærdig.

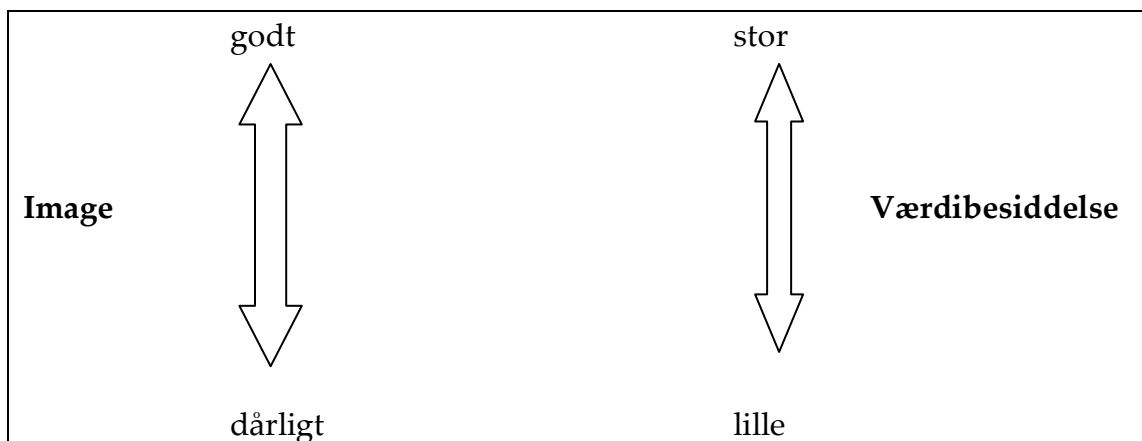
Den episke retfærdighed (n3)

For at en historie skal være god, skal der typisk ved afslutningen være balance mellem

- 1) det image en person har, og
- 2) de værdier personen besidder, fx det job personen har.

Grundlaget for både 1) og 2) er modtagerens opfattelse.

Personens værdibesiddelse er som nævnt stor, hvis personens projekt i fortællingen er nær ved at lykkes.



Figur 1. Historiefortællingens to værdidimensioner: personernes image og værdibesiddelse.

Jo bedre image, jo større værdier skal figuren besidde, når slutningen nås. Jo værre image, jo færre værdier. Dette grundlæggende princip for historiers indretning kan man kalde:

princippet om den episke retfærdighed. I fiktive historier består berettermodellens faser i, at fortælleren regulerer dette forhold, således at misforholdet mellem akserne øges eller mindskes for at pirre og fastholde modtageren. I organisationskommunikation gennem journalistisk redigerede medier ligger den eneste styringsmulighed i praksis i at sørge for, at organisationslederen har så stærkt et image, at modtageren vil benytte enhver lejlighed til at belønne ham ved at handle således, at hans værdibesiddelse øges, fx ved at stemme på ham eller købe de varer eller tjenesteydelser, som hans organisation tilbyder.

Historiefortælling i politisk kommunikation (n2)

Historiefortælling i denne robuste udgave er vigtig inden for politisk kommunikation, fordi politik af almindelige vælgere først og fremmest forstås som en tv-føljeton, der dagligt kører i nyhedsudsendelserne. Dvs. politik forstås som fortællinger. Kun et lille mindretal forstår politik gennem begreber om økonomi, jura og administration, og kun ganske få politiske specialister, som statskundskabsprofessorer, departementschefer og professionelle politikere, forstår politik først og fremmest gennem det saglige indhold, dvs. "substansen".

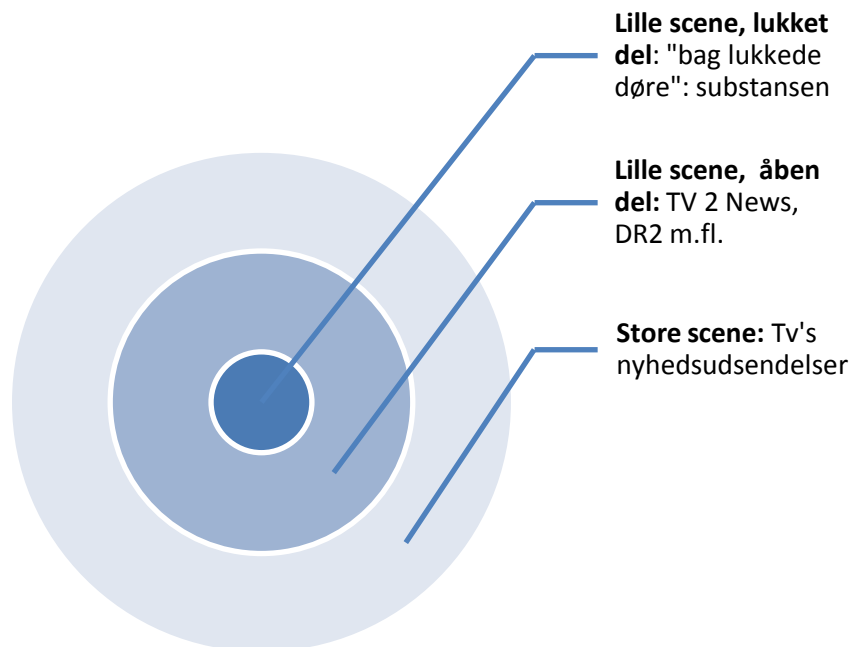
Næsten alle vælgerne forstår udelukkende den såkaldte politiske substans i meget små, udvalgte bidder, nemlig gennem de detaljer fra substansen, som indgår i de replikker, som aktørerne siger i tv's nyhedsudsendelser. Politikerne – og de redigerende journalister – udvælger kun de dele af substansen, som er bedst egnet til at indgå i replikker, som kan fremme aktørens egne dyder og undergrave modstanderens dyder. Og disse udvalgte detaljer udgør som regel kun en mindre del af replikkernes indhold (se udførlig dokumentation i Kjøller 2011).

Ligesom tv-serien *Matador* og andre fiktive tv-historier er ganske lette at fatte uden forklaringer fra dansklærere, litteraturmagistre og andre eksperter, således er føljetonen i nyhedsudsendelser også umiddelbar forståelig for enhver. Hvis en tv-serie, herunder den daglige politiske tv-føljeton, kun er forståelig gennem eksperter udlægning, så er tv-serien en klar fiasko. Men seertallene for nyhedsudsendelser viser, at disse er en klar succes. Ganske vist er seertallene for de traditionelle aftenudsendelser gennem de seneste år skrumpet. Men det skyldes i høj grad, at antallet af nyhedsudsendelser er øget kraftigt over hele dagen og kan findes på nettet, og at seerne tilsvarende er blevet mere fordelt over flere udsendelser.

Derfor er en særlig ekspertformidling af den politiske substans overflødig, når almindelige vælgere skal forstå politik. Vælgerne lever med i serien og får deres forståelse gennem psykologisk indlevelse i politikernes figurer og deres umiddelbart forståelige stridigheder. Mediernes formidlere: politiske journalister, redaktører og kommentatorer har kun betydning i det omfang, de optræder i nyhedsføljetonen i TV-Avisen og TV 2 Nyhederne som bifigurer, der modsiger eller bekræfter de politikere, som er fortællingens hovedpersoner (jf. berettermodellen ovenfor; se også Larsen 2003b: 23ff.).

Kommunikation i offentligheden og bag lukkede døre (n3)

Forholdene mellem kommunikationen i den brede offentlighed – på Store scene – og kommunikationen bag lukkede døre – på det jeg her kalder Lille scene – kan tegnes således:



Figur 2. Lille scenes lukkede og åbne del, omkranset af Store scene.

Inderst er Lille scene, hvor politikere og embedsmænd forhandler bag lukkede døre. Yderst er Store scene, hvor vælgerne lever med i føljetonen gennem nyhedsudsendelserne. Men Lille scene er opdelt i to: 1) en lukket del, hvor møder, dokumentproduktion og andet foregår uden offentligt indblik. 2) en åben del, hvor der formidles til de højst 250.000 vælgere i den politiske elite, som fx ser politiske magasinprogrammer på TV 2 News og DR2. Her har alle officielt adgang, men lav politisk interesse, manglende tid, uvidenhed eller magelighed i vælgermassen medfører, at det normalt kun er eliten, der færdes på den åbne del. Og det er grunden til at placere den som en del af Lille scene, selv om den formelt set tilhører Store scene, fordi alle fysisk har adgang.

Når formidlere og fortolkere, som lever deres liv på Lille scenes åbne del, skal rådgive politikere, som også lever i samme verden, så undervurderes ofte betydningen af, at politikerens har en præcis beskrivelse af sig selv som tv-figur i føljetonen. Dette medfører en undervurdering af betydningen af lederens image og en overvurdering af substansens betydning, fordi det juridiske, økonomiske og tekniske stof dominerer på Lille scene, hvor politikere og embedsmænd diskuterer løsninger. Denne nedvurdering af Store scenes betydning kan medføre, at politikerens udvikler sin figur i blinde – eller helt tilfældigt. Eller endnu værre: udvikler sin figur systematisk i undergravende retning: begår karakterselv mord.

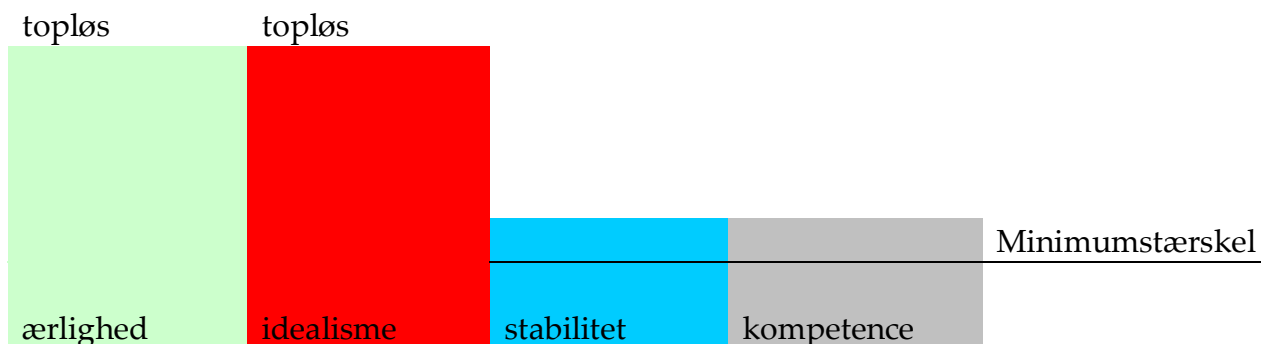
Og hvis rådgivere og deres politikere lider af samme illusion om, at Store scene er lig med den åbne del af Lille scene, så kan det blive katastrofalt for politikeren, som jo lider under den byrde at skulle vælges – ikke af de 250.000 på Lille scene, men af de 4.079.910 på Store scene (Wikipedia.dk: Folketingsvalget 2011).

Etiske versus tekniske dyder (n3)

Ærlighed og idealisme er etiske dyder. Det er dyder, der angår, hvordan figuren forholder sig til andre mennesker. Stabilitet og kompetence er tekniske dyder. Det er dyder, som angår personens tekniske færdigheder og viden. Ingen politiker – eller anden figur på Store scene – kan score for højt på de etiske dyder. Jo højere en figur ligger på de etiske dyder, jo stærkere holder vælgerne med denne figur. Derimod bør ingen politiker score mere end nødvendigt på de tekniske dyder.

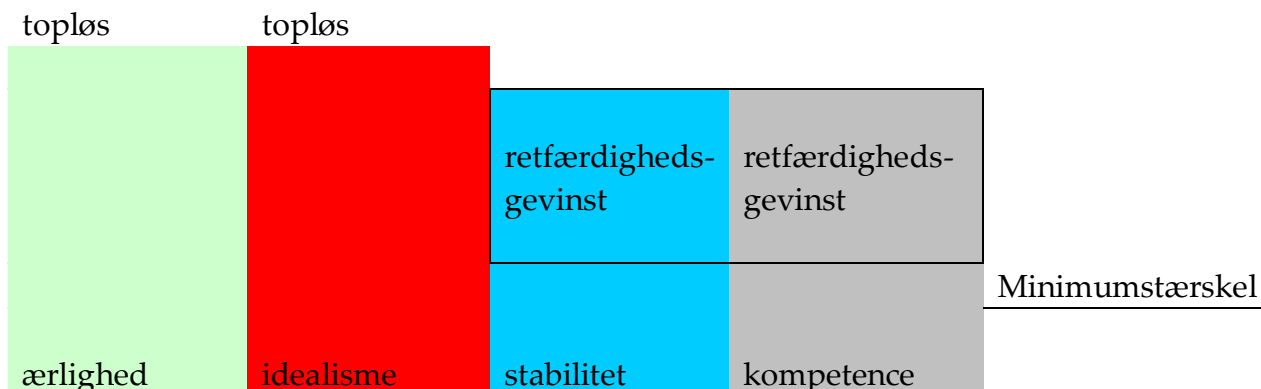
Det skyldes, at vælgerne skal have mulighed for at hjælpe figuren med at nå sine politiske mål ved at stemme på figuren. Hvis en figur fx opnår sit mål om at blive statsminister, så vil det være en scoring på kompetencen. Det vil vælgere, som i forvejen har figuren liggende højt på de etiske dyder, opleve som en stor tilfredsstillelse: Retfærdigheden sker fyldest: den episke retfærdighed opfyldes. Og de vil især opleve det som en stor tilfredsstillelse, hvis figuren, inden han eller hun blev statsminister, lå lavt, men dog acceptabelt, på kompetencen. Men hvis figuren i forvejen ikke kun lå tårnhøjt på de etiske dyder, men også på de tekniske, så ville tilfredsstillelse ved at hjælpe figuren til statsministerposten være mindre (alt andet lige).

Den uretfærdige dydsprofil kan tegnes således:



Figur 3. Den uretfærdige dydsprofil (efter Kjøller 2011).

Den mere retfærdige dydsprofil efter politikeren har scoret pokalen takket være vælgernes stemmer, ser således ud:



Figur 4. Den retfærdige dydsprofil (efter Kjøller 2011).

Den politiker, som vil give vælgerne den største retfærdighedsgevinst, når han når målet, får vælgerens stemme.

Dyderne er altså vigtige som nøgle til at forstå, hvordan en figur giver vælgerne lyst til at hjælpe sig til succes i den politiske tv-føljeton. Vælgerne er drevet af ønsket om at se den episke retfærdighed virkeliggjort i føljetonen, dvs. en tilstand, hvor figurer med de største etiske dyder også har fået deres belønning, altså nået deres mål. Og derved, som biefekt, også øget sine tekniske dyder.

Mislykket jagt på tekniske dyder (n3)

En politiker som ikke får rådgivning, der tager udgangspunkt i ovenstående, undervurderer betydningen af disse fire dyder og især betydningen af reglen om dydernes inkongruens på Store scene – altså at det gælder om at score maksimalt af de etiske dyder, men kun acceptabelt af de tekniske. Han vil derfor gå efter også at score højere end sine politiske rivaler på de tekniske dyder.

I resten af artiklen analyserer jeg Løkkes offentlige figur i forskellige politiske situationer og giver råd. Analysen fokuserer på perioden fra 2009, hvor Løkke overtog statsministerposten fra Anders Fogh Rasmussen, til november 2013, hvor Løkkes akutte håndtering af GGGI-skandalen var overstået. Analysen bygger på omfattende daglig overvågning af indholdet i alle store og mange små danske nyhedsmedier gennem de seneste årtier. Grundlaget for analysen, vurderingerne og rådene er altså min kvalitative forståelse af, hvad der sker i den danske offentlighed plus min erfaring som rådgiver. Et sådant grundlag må enhver kommunikationsrådgiver arbejde ud fra. Den kvalitative forståelse kan – hvis der er særlige behov og ressourcer – suppleres med kvalitative interviews (Kvale og Brinkmann 2009) af aktører, fokusgruppeundersøgelser (Halkier 2008) og spørgeskemaundersøgelser. Det har jeg ikke haft mulighed for. Og der vil aldrig i daglig, løbende rådgivning af en leder være tid til den slags. Det må reserveres til, når der skal træffes særligt vigtige kommunikationsstrategiske beslutninger.

Løkke udfordrede både SF's daværende formand, Villy Søvndal, og den socialdemokratiske leder, Helle Thorning-Schmidt, til tv-dueller i sin tid som statsminister (2009-2011). Set fra Løkkes vinkel giver sådanne tv-debatter kun mening, hvis han tror, at han klart kan vise sig som mere sagligt kompetent end dem. Og demonstrere, at ingen af modstanderne er kompetente over det nødvendige lavmål for at blive minister, endsiges statsminister.

Men dette er umuligt, hvis modstanderne er trænede debattører. Sådanne debatter på Store scene er altid en konkurrence om at kunne bruge nogle få detaljer fra substansen til at angribe modstanderens dyder og samtidig stive sine egne dyder af. At sammenligne sådanne debatter på Store scene med saglige diskussioner på Lille scene er en alvorlig fejl (Kjølner 2011: 23-34). For almindelige vælgere, som forstår politik som en tv-føljeton, vil sådanne debatter mellem to "opkomlinge" og en statsminister derfor kun tjene til at placere de to opkomlinge som Løkkes ligemænd i føljetonen. Alene denne forfremmelse af figurerne vil styrke alle deres dyder. Hertil kom, at det var en direkte katastrofe for Løkke, at vælgerne i debatterne i høj grad oplevede Søvndal og Thorning som kompetente til ministeransvar.

Uvidenhed om reglen om dydernes inkongruens, overvurdering af substansens betydning og ukendskab til debatters reelle funktion – kort sagt: undervurdering af Store scenes afgørende betydning i politisk kommunikation – fik Løkke ud i det udsigtsløse projekt med at udfordre sine konkurrenter til duel. Han burde i stedet have koncentreret sig om at styrke sine etiske dyder. Det var spild af energi for ham at konkurrere på kompetence med sine rivaler i offentlige dueller. Det kunne kun skade hans muligheder for genvalg.

Underminering af de etiske dyder (n3)

Men Løkke var heller ikke god til at styrke sine etiske dyder i sin statsministertid op til september 2011. Han angreb ved flere lejligheder kommentatorer og "Kloge Åger", som gav ham dårlige karakterer for medieoptræden og -håndtering. Desuden afviste han flere gange udtrykkeligt at svare på "processpørgsmål". Hertil kommer flere tilfælde, hvor han udvander fra spørgende journalister. Og afvisning af at møde op til samråd med den begrundelse, at spørgsmålene allerede er besvarede. Alt dette signalerer manglende ydmyghed, ja arrogance, dvs. manglende idealisme. Og dermed en fatal undervurdering af betydningen af at ligge højt på de etiske dyder for at få stemmer nok til at beholde statsministerposten. Løkke så åbenbart ikke faren for at blive opfattet som pimper, altså en, som magten var gået til hovedet. Og han havde ikke rådgivere omkring sig, som advarede ham med tilstrækkelig gennemslagskraft.

X-factor og humor (n3)

Ingen figur på Store scene er kun sine dyder. På Store scene står personerne jo netop frem som enestående individer. Derfor er det nødvendigt at kombinere en figurs dydeanalyse med en dybere personkarakteristik og analyse af personens forhold til humor. Desuden spiller personens særlige sprogbrug og udtale, udseende, påklædning, mimik og

kropssprog en afgørende rolle i den i høj grad billedbårne føljeton. Alt dette: måde at tale på, ansigtstræk, mimik, gestikulation, kropssprog og påklædning indgår i det, man kan kalde "figurens x-factor".

At have humor er ikke en dyd på linje med de fire dyder: ærlighed, idealisme, stabilitet og kompetence. De fire dyder gælder det om at score i enhver situation, idet man dog aldrig bør score tekniske dyder på bekostning af de etiske, jf. reglen om dydernes inkongruens. Dyderne gælder overalt til hver en tid. Sådan er det ikke med humor. Der er situationer, hvor humor er malplaceret, og hvor forsøg på humor vil medføre svækkelse af dyder, især kompetence og idealisme (Kjøller 2000).

Vellykket humor består typisk i, at man påviser inkongruens, dvs. modsigelser, i meninger eller relationer på en måde, så det udløser latter eller i det mindste smil. Når en person bruger humor, lægges der typisk afstand til den formelle situation, man er i, og dermed til de formelle roller, som personen eller de andre tilstedeværende har. Ved at lægge denne humoristiske afstand til rollerne træder personen frem som én, der har øje for situationens modsigelser.

Men en situation kan være så alvorlig eller desperat, at der ikke er tid til humoristisk leg med roller og opgaver. Humor sender altid et signal om uhøjtidelighed og ofte også om en vis respektløshed. I enhver situation, hvor bare én tilstedeværende værdsætter andægtig højtidelighed og respekt for ritualer og autoriteter, vil humor virke krænkende. Krænkelsen består i, at den, der benytter humor, distancerer sig fra de andre i situationen. De opfatter det som mangel på respekt for deres følelser (Avolio m.fl. 1999).

Derfor passer humor meget dårligt ind i en situation, hvor en leder skal sone en stor fejl eller en synd over for offentligheden. Således som Løkke skulle i GGGI-sagen (analyseres nedenfor).

Til gengæld er humor særdeles anvendelig til at afdramatisere en situation og dermed øge trygheden. Løkke kan i nogle situationer have svært ved at styre sit temperament på tv. Dette har samme virkning på seerne som en ekstrem fanatisme: noget irrationelt, som skræmmer. Løkke er ikke ene om dette problem. Alene i Venstre har både de tidligere ministre Bertel Haarder og Uffe Ellemann-Jensen haft samme udfordring. Ellemann lærte efterhånden med stor succes at lade sin hidsighed munde ud i humoristiske bemærkninger til journalister og meddebattører. Løkke har endnu ikke fundet en god måde at lede sin hidsighed ud i noget konstruktivt i en direkte udsendelse. Løkke og hans rådgivere undervurderer her humors brugbarhed, ja nødvendighed på Store scene. Desværre overvurderer de samtidig humors brugbarhed i situationer, hvor Løkke har brug for at vise ydmyghed. Jeg giver flere eksempler nedenfor.

Løkke før GGGI-sagen: Lille Lars fra Græsted (2009 – oktober 2013) (n2)

Når jeg her udtaler mig om Lars Løkke Rasmussens figur, så benytter jeg samme metode, som enhver, der analyserer og vurderer historier i film, tv-serier og romaner benytter. Det er den metode, enhver rådgiver i praksis bruger dagligt. Den svarer til den kvalitative

indholdsanalyse, som er gængs inden for humaniora. Den bygger på intense, løbende studier af den ret kaotiske historiefortælling, som hele tiden foregår i den danske offentlighed.

Løkkes firkantede, tætte kropsbygning og brede, ret udtryksløse ansigt signalerer soliditet og slidstyrke. Han ville aldrig blive castet til en hovedrolle i en fiktiv politisk tv-føljeton, men dette gælder næsten alle de politikere, som har hovedroller i den danske politiske føljeton (Kjølner 2011: 149-170). Lars Løkke ville blive castet til en bifigur som pølsemand, krovært eller handelsrejsende. Der er ingen raffinementer i figurens udstråling.

Han er stærk på de tekniske dyder: stabilitet og faglig kompetence. Svagere på etikdyderne: ærlighed og idealisme.

De stærkeste profilskabende begivenheder for hans figur var, da han overtog statsministerposten efter Anders Fogh Rasmussen i 2009, og da han tabte den til Helle Thorning-Schmidt ved valget i 2011. Andre profilskabende begivenheder er:

- 1) Bilagsrod i forbindelse med repræsentation både som amtspolitiker og som minister.
- 2) Den årlige, tværpolitiske, velgørende cykeltur til Paris for Team Rynkeby.
- 3) Lanceringen af hans intimszene med en meget selvstændig, uimponeret kone og aktive børn. Omkring familien var lokalområdet Græsted hvor Lars var helt almindelig. Han fremhævede at han – når han ikke optrådte på Store scene – var "Lille Lars fra Græsted", altså uimponeret, jævn og uden ambitioner om at forsvinde ind på de "bonede gulve".
- 4) Hans usikre fremtræden som leder og ordstyrer af en kaotisk plenumsession på klimakonferencen i Bella Center i december 2009.
- 5) Hans lange fraværperioder fra Store scene i de første ca. to år efter han tabte regeringsmagten til Thorning.

Som nævnt ovenfor giver det ikke rigtigt mening at sætte begivenheder som disse ind i den 7-fasede berettermodel, fordi de kaotiske produktionsforhold for den politiske tv-føljeton, hvori Løkke-figuren optræder, tvinger Venstre og Løkke til at planlægge efter den robuste, enkle berettermodel. Af de fem begivenheder på listen er 2, 3 og 5 besluttet af Løkke. Men 1 og 4 sket mod hans vilje.

Det korte af det lange i den robuste berettermodel er, at det gælder om at udstyre Løkke med mest muligt af de etiske dyder, ærlighed og idealisme, og samtidig sørge for at han har lidt over det minimalt acceptable af de tekniske dyder, stabilitet og kompetence. Her bidrager de profilskabende begivenheder 2 og 3 til at styrke hans etiske dyder, men 5 til at underminere dem. Og 1 og 4 trækker hans tekniske dyder nedad.

Kampen for ydmygheden (n3)

Løkke fremhævede sin ydmyghed i flere udtalelser, da han arvede jobbet fra Fogh. Dette passer fint ind i figuren Lille Lars fra Græsted. Jobbet er ikke gået ham til hovedet. Det er stadig hans indlevelse i den almindelige dansker, der driver ham. Løkke fremhæver her sin idealisme.

Men de profilskabende begivenheder 1 og 5 trækker i modsat retning. Og for vælgerne tæller handlinger langt mere end ord, fordi enhver ved, hvor let det er at styre sine ord, og hvor svært det er at styre sine handlinger i en kompleks virkelighed. Hertil kommer, at Løkkes reaktioner på anklager i debatter ofte udsender dette budskab: Modstanderne er bare ude på at få skovlen under ham, fx i bilagssagerne, og det, de har fat i, er nogle ret ligegyldige detaljer, som selvfølgelig burde have været i orden.

Han ville tabe mindre idealisme, hvis han havde bedre held med at signalere ydmyghed i sine replikker og optræden på skærmen, når modstandere og medier angriber ham med negative kendsgerninger. Han har en svaghed for at demonstrere magt (= kompetence) med sine udtalelser og sin adfærd, når han har mest behov for at demonstrere, at han lytter med stor respekt og brænder for den højest tænkelige etik i alle detaljer (= idealisme). Denne demonstrative brug af sin formelle magt sker fx, når han forlader spørgende journalister, og som statsminister afviser at optræde i samråd i et fast udvalg i Folketinget.

Mere af det samme (n3)

De mindre stærke etiske dyder hos Løkke Før og hans meget beskedne brug af humor skabte et indtryk af en figur, som egentlig helst ville blive på Lille scene.

Der var derfor ikke et nærliggende udviklingspring i episk retfærdig retning, som vælgerne kunne hjælpe figuren Løkke Før (før GGGI-sagen) med. Lars Løkkes statsministerfigur signalerede "mere af det samme", og at der var uendelig meget af det. Det mål, Løkke Før gik efter, havde han allerede: statsministerposten. Det bedste valg, som ønskede at belønne ham ved at skabe større episk retfærdighed, kunne gøre for ham, var at hjælpe ham med at beholde denne post. De andre politiske substansmål han forsøgte at etablere, fx 'genopretning af landets økonomi', 'verdens bedste folkeskole' og lignende var langt mere uklare, og han var ikke særlig god til at lancere dem effektivt på Store scene.

Hvis han skulle bevare statsministerposten, så havde han brug for at styrke sin ærlighed og idealisme kraftigt. Det gjorde ikke noget, hvis dette gik lidt ud over figurens alt for høje andel af de tekniske dyder. Han burde have indset, at han spillede hovedrollen i den politiske føljeton på Store scene og ikke var på gæstepoptræden fra Lille scene.

Løkke efter GGGI-sagen brød ud: Mr. Rasmussen on 1st Class (oktober – november 2013 (n2))

I maj 2012 bliver Løkke bestyrelsesformand for den oprindeligt Sydkoreanske NGO: Global Green Growth Institute (GGGI) efter indstilling fra den Thorning-ledede SRSF-regering, som var tiltrådt i oktober 2011.

Gennem aktindsigt fik Ekstra Bladet kendskab til Løkkes flyrejser på 1. klasse som formand for GGGI i efteråret 2012 og foråret 2013. I oktober 2013 – samtidig med at Venstre holdt landsmøde – kørte bladet så historien med det perspektiv, at Løkke misbrugte danske bistandsmidler til 15 luksusrejser, som i alt havde kostet en million kroner. Danmark havde tildelt organisationen i alt 90 millioner kr. i perioden 2012-14.

De første dage benægtede Løkke alt og holdt lav profil. Dette reaktionsmønster bekræfter den undergravende egenskab ved Løkke Før, at han demonstrerer magt (= kompetence) med sine udtalelser og sin adfærd, når han har mest behov for at demonstrere, at han lytter med stor respekt og brænder for den højest tænkelige etik i alle detaljer (= idealisme).

Magtdemonstrationen her består i, at han trækker sig væk fra medierne. Fordelen ved dette er, at han i første omgang slipper for at skulle indrømme, at Ekstra Bladet faktisk har ret. Men ulemperne er langt større, nemlig at han ved denne magtdemonstration alvorligt skader ikke kun sin idealisme (respekten over for vælgerne, repræsenteret ved et kritisk Ekstra Bladet), men også sin kompetence. For han indrømmer på sit pressemøde senere i forløbet, at han – allerede før Ekstra Bladet ønskede aktindsigt – havde indset sin fejl og krævet GGGI's rejseregler ændret. Der er altså ingen anden forklaring på Løkkes tøven med en offentlig indrømmelse, end at denne tøven er en ren magtdemonstration. Det er efter dette blevet endnu klarere for vælgerne, at det er karakteristisk for Løkke at demonstrere sin magt ved mindste anledning. Selv når han burde undlade det af hensyn til sine dyder.

Hertil kommer, at forebyggelse er bedre end kur. Hvis Løkke havde fået en realistisk indsigt i sin figur Løkke Før (2009 – oktober 2013), så ville han allerede inden første rejse have set den ekstraordinært store fare, han udsatte sin i forvejen trængte figur for, ved at lade sig befordre på første klasse som bestyrelsesformand for en organisation, som støttes af millioner af danske udviklingskroner. Og han ville have benyttet lejligheden til at lade sig transportere på en mere ydmyg måde – for senere ved en passende lejlighed at lade det sive til danske medier.

Da sagen havde kørt over en uge i medierne, udsendte Løkke et brev til Venstres medlemmer, hvor han skrev, at han burde have ændret rejsereglerne i GGGI langt tidligere. Samtidig lod han to af sine løjtnanter, udenrigsordfører Søren Pind og politisk ordfører Ellen Trane Nørby, forklare til medierne, at det ikke var administrativt, kulturelt og/eller etisk muligt for Løkke at kræve at GGGI udleverede alle rejsebilag til offentligheden. Men brevet til medlemmerne og løjtnanternes forklaringer øgede blot presset på Løkke. Efter et par dage meddelte Løkke så, at der den følgende søndag (20/10)

ville blive holdt et pressemøde, hvor alle bilag ville blive lagt frem, og hvor direktøren for GGGI ville deltage.

Pressen kunne samtidig fortælle, at Løkke, allerede før løjtnanterne gik i pressen, havde bedt om bilagene fra GGGI's hovedkontor i Sydkorea. Dette skabte grundlag for pressehistorier og tv-indslag, hvor de to løjtnanter skulle svare på, om de ikke følte sig misbrugte af Løkke, som jo åbenbart arbejdede på at klargøre en bilagsudlevering samtidig med, at løjtnanterne argumenterede for, at en sådan udlevering ikke var mulig. Også intermezzoet med løjtnanterne tegner Løkke som en elsker af magtdemonstration. Han har magten til at lade to betroede folk tale hans sag, selv om det er et håbløst projekt. Og selv om det giver ham selv endnu flere problemer, end hvis han bare straks havde annonceret, at han arbejdede på at arrangere et pressemøde og dermed havde sparet sine løjtnanter.

Og brevet til medlemmerne, som Løkke selvfølgelig ved, siver til pressen, må også opfattes som en magtdemonstration over for offentligheden: Jeg kan faktisk godt forklare en hel masse, men jeg gør det ikke direkte til jer vælgere og presse, men til mine partifæller. Så kan I andre få lov til at læse med over skulderen, hvis I gider.

Alle disse tomme magtdemonstrationer viser, at Løkke-figuren har svært ved at vise ydmyghed. De svækker især hans i forvejen svage idealisme. Og de svækker samtidig hans kompetence, hvilket dog ikke er nær så alvorligt, jf reglen om dydernes inkongruens.

Pressemødet (n3)

På pressemødet, der varede 3 timer og 3 kvarter og blev transmitteret direkte på TV 2 News, beklagede Løkke over for den danske befolkning, at han havde foretaget ni rejser på første klasse, før han og – her fremhævede han, at dette initiativ blev taget inden Ekstra Bladet havde søgt aktindsigt – tog initiativ til at ændre foreningens praksis for formandens rejser, så de svarede til praksis for danske ministre: Business Class. Og han ikke kun beklagede, men undskyldte luksusrejserne over for Venstres medlemmer og sympatisører.

Det var tydeligt, at Løkke på mødet lagde vægt på denne forskel på at beklage og at undskyldte. En undskyldning er betydeligt stærkere end en beklagelse. Og selvfølgelig virker det stærkt på Venstres ca. 40.000 medlemmer, at deres formand giver dem en undskyldning, mens han kun giver landets ca. 4 mio. vælgere en beklagelse. Men desværre for Løkke bemærker alle vælgere så også, at Løkke ikke synes, at de skal have en undskyldning. Igen ser man en tom magtdemonstration, som tegner Løkke som arrogant over for de almindelige vælgere, som Løkke altså ikke finder kvalificerede til at modtage en undskyldning. Det virker provokerende, at en figur, som mange vælgere mener, burde kaste sig ned og vise sig 100 % ydmyg, tillader sig at foretage en sådan distinktion.

Samme dag som pressemødet havde Ekstra Bladet på forsiden historien om, at GGGI havde betalt 27.000 kr. for, at Løkkes datter kunne rejse med ham fra USA til Rio. På mødet indledte Løkke med at forklare, at intentionen hele tiden havde været, at Løkke

skulle betale datterens rejse, men at det på grund af en fejl eller misforståelse endnu ikke var sket. Og at dette først var gået op for ham, da han læste dagens historie i Ekstra Bladet.

Men direktøren for GGGI kunne ikke på mødet klart bekræfte, at der lå dokumenter, e-mails eller andet, som bekræftede, at denne Løkke-intention havde været tilstede. Derfor afhæng sandhedsværdien af Løkkes påstand om sin intention udelukkende af tv-seernes opfattelse af hans ærlighed. Men da han med sine unødvendige magtdemonstrationer har svækket sine etiske dyder alvorligt, så ligger den mistanke nær, at Løkke her bruger sin magt over fortidigt indhold af sin egen private bevidsthed til at definere sine intentioner med tilbagevirkende kraft. Det ville jo passe perfekt ind i figurens tidligere magtdemonstrative adfærd.

Desuden oplyste Løkke på pressemødet bl.a., at han ikke havde modtaget diæter fra GGGI i 2012. Det viste sig så nogle dage efter mødet ikke at være sandt. Det havde fremgået af de 206 siders bilag, som var blevet udleveret til pressen tyve minutter inden mødet, at sådanne diæter var blevet udbetalt flere gange kontant. Derefter beklagede Løkke på Facebook, at han ikke havde fået studeret sine bilag inden mødet og fortalte i en parentes, at hans revisor, Deloitte, som havde ordnet hans selvangivelse for 2012, havde "taget korrekt højde for mine diæter fra GGGI." Dette viste sig senere også at være forkert.

Selvskadelige magtdemonstrationer, provokationer i stedet for ydmyghed og disse afsluttende forkerte oplysninger, som leveres med skråsikkerhed, svækker alt sammen Løkkes dyder alvorligt. Det gør ikke så meget med de tekniske dyder. For ingen mistænker Løkke for at være teknisk ukvalificeret til at være statsminister. Men det er alvorligt, at hans etiske dyder svækkes, da det er dem, der kan få vælgerne til at bære ham ind i Statsministeriet ved næste valg. Her kan han trøste sig med, at hans rival, Thorning, takket være alle regeringens brud på de løfter, som S og SF fremlagde før valget i 2011, også ligger dårligt på de etiske dyder.

Politisk kontra personlig troværdighed (n3)

En tid efter pressemødet kørte Ekstra Bladet en historie om, at Venstre havde stillet en bil til rådighed for Løkke, som han ikke havde indberettet skattepligten på. Og Søndagsavisen kunne fortælle, at hans hus i Græsted i øvrigt var belånt til op over skorstenen. Det hus havde han og familien fraflyttet til fordel for en lejlighed i Nyhavn i København, efter han blev leder af oppositionen. Senere fik flere blade aktindsigt i Løkkes indberetninger om sine indtægtsforhold til Moderniseringsstyrelsen. Alle Løkkes indtægter skal modregnes i hans efterbetaling som statsminister. I aktindsigten var flere linjer overstreget. Kun informationer som allerede var kendte, kunne læses.

De følgende dage var Løkke ikke tilgængelig for spørgsmål til sine økonomiske forhold, men deltog meget aktivt i den kommunale valgkamp op til valget d. 19/11. Således berettede Jyllands-Posten fra et Venstre-møde:

"Jeg rejser jo en del, ved I," indleder Løkke sin tale til baglandet, som svarer med et højt grin. Og så bliver der ikke sagt et ord mere om den sag i løbet af aftenen. Ingen spørger

til den, da det bliver muligt at stille spørgsmål til Løkke. Og ingen skælder ham ud for at have skadet den lokale valgkamp. Der er fuld opbakning til partiets spids.

”Rejserne er en storm i et glas vand. Det er journalisterne, som blæser syv fjer op til 50 høns,” siger en af aftenens gæster på vej ind.

”Ja, nu skal det handle om politik,” siger en anden.
(Jyllands-Posten, d. 17/11 2013)

Løkkes strategi efter maratonpressemødet er tilsyneladende, at han ved at vise sig som arbejdende politiker i marken, vil få medieballaden omkring GGGI og det efterfølgende om hans privatøkonomi til at gå væk. Samtidig afviser Løkke over for pressen at kommentere nye målinger af partiledernes troværdighed, som placerer Løkke markant under alle de andre partiledere. Han har ellers ligget suverænt i toppen, indtil GGGI-sagen rullede. Han udtaler, at han er optaget af ”politisk troværdighed”. Underforstået: Jeg er ikke optaget af min personlige troværdighed; derfor gider jeg ikke kommentere på min bundplacering. Det er et princip: Han tror på, at vælgerne kan adskille politisk substans fra politikerens person.

Løkkes brug af humor (n3)

I eksemplet ovenfor indleder Løkke et møde i en lokalpolitisk Venstre-afdeling med en selvironisk, humoristisk bemærkning. Det fungerer fint over for en forsamling, som er ham venlig stemt. Men det virker arrogant over for vælgere, som i forvejen vurderer Løkke lavt på de etiske dyder, altså alle de vælgere, som placerer ham i bund på troværdighedsskalaen. Ud fra de humormekanismer, jeg beskrev ovenfor, virker det på dem, som om Løkke ikke tager dette problem tilstrækkelig alvorligt, og denne humoristiske bemærkning giver ham derfor et ekstra hak nedad på idealismedyden. Han burde have sparet på humoren, indtil pressen var gået.

Løkke brugte også humor flere gange på sit maratonpressemøde. Dette opfattes af seerne, som om han lægger afstand til sin rolle som en, der er dybt berørt af sine fejl, og som nu søger vælgernes forståelse og tilgivelse for store synder. Hermed trækkes der troværdighed ud af de vigtige erklæringer, han giver, med beklagelse og undskyldning.

Vælgere kan ikke opfatte det, Løkke siger, uden samtidig at opfatte ham som figur. Og hvis det, han siger, strider mod de signaler, som hans krop, mimik, betoning sender, så tror vælgerne på kroppens signaler og bruger det, han siger, mod ham. Det skyldes, at vælgerne, bl.a. fra sig selv, ved, at det er ret let at planlægge og styre sine ord; det er langt vanskeligere at styre sin krops signaler. Og på et meget langt pressemøde er det umuligt, fordi kroppen sender på så mange kanaler samtidigt, at den kun kan styres hensigtsmæssigt, hvis man faktisk har de følelser og holdninger, som man skal udtrykke. På dette punkt var Løkke meget dårligt forberedt til pressemødet. Ligesom en topidrætsudøver eller en skuespiller skal Løkke (og enhver anden politiker) forberede sin præstation mentalt. (Læs mere om dette i Kjølner 2007).

Hvis Løkke går til pressemødet med holdningen "jeg skal vise dem, hvor sej jeg er", så vil hans kropssprog i ringe grad understøtte det, han sagde, som handlede om ydmyghed og indrømmelse af fejl. Derimod vil hans kropssprog systematisk understøtte budskabet: "Selv store problemer kan ikke få mig ned med nakken." Og her passer hans brug af humor godt ind: Jeg er ikke slået ud, men har overskud til humor. Flere kommentatorer udlagde efter pressemødet Løkkes budskab således: "Går den, så går den." Det er det værst tænkelige bærende budskab (jf. berettermodellen) fra pressekonferencen, som Løkke kunne ønske.

Det er karakteristisk for Løkke-figuren, at den næsten altid går op i at demonstrere magt, altså tekniske dyder – selv når den har al mulig grund til at koncentrere sig om at score etiske dyder. De skråsikre, hurtige bemærkninger på mødet (om ikke at have modtaget diæter) og på Facebook (om at de var indberettet) viste sig at være forkerte. Løkke viklede sig også på mødet ind i uforståelige, meget lavtekniske svar på en journalists spørgsmål til Løkkes økonomiske mellemværender med skattevæsen og Moderniseringsstyrelsen. Alt dette viser, at Løkke savner rådgivning, som kunne få ham til at koncentrere sig om de etiske dyder og overlade tekniske detaljer til revisorer, advokater og embedsmænd.

Rådgivning (n2)

Lars Løkke Rasmussens store imagedtur i oktober-november 2013 illustrerer, hvor galt det kan gå, når en politiker undervurderer betydningen af historiefortælling og imagehåndtering på Store scene – dvs. undervurderer betydningen af, at de ca. 4 mio. almindelige vælgere uden for gruppen af de ca. 250.000 i landets politiske elite først og fremmest opfatter politik som en tv-føljeton med toppolitikere, studieværter, politiske journalister og eksperter i hovedrollerne. Med udgangspunkt i analysen og på grundlag af aktantmodellen, imagebegrebet, den robuste berettermodel og de forskellige scener, som er beskrevet tidligere i artiklen, opstilles her fem gode råd til Løkke:

- 1) Løkke skal omgående reducere, og helst helt stoppe, sine tomme magtdemonstrationer ved enhver lejlighed.
- 2) Han må træne i at lede sin hidsighed og utålmodighed ud i morsomme bemærkninger, som kan virke befriende og forebygge at seerne oplever det som pinligt, når han bliver ophidset på grund af journalister og andre.
- 3) For at styrke sine etiske dyder bør Løkke udføre handlinger på Store scene, som kun kan forklares ud fra dyderne idealisme og ærlighed. Hertil tjente stiftelsen i 2012 af LøkkeFonden, som har som ambition hvert år at hjælpe 100 drenge, der med Løkkes ord er "på vej ned ad slisken". Løkke bør profilere sin indsats i denne fond væsentligt mere, end det er sket. Og fortsætte og intensivere sine velgørende, årlige cykelture til Paris til fordel for Børnecancerfonden (og sin egen fitness). Og gerne tage flere initiativer i velgørende retning. Men disse initiativer skal passe til

Løkkes kontante og jordbundne figur – og ikke involvere ham i særinteresser, som kan hæmme hans handlemuligheder, hvis han igen bliver statsminister. Også GGGI har velgørende, altså idealistiske, formål, nemlig bæredygtigt miljø og udviklingshjælp. Men det lykkedes ikke Løkke på maratonpressemødet at give et eneste konkret eksempel på et resultat, som GGGI i hans tid som formand (eller overhovedet) har leveret til at gøre verden bedre. Alt, seerne hørte, handlede om organisationens interne forhold. Det medvirker til at tegne organisationens formand som pumper, der – med ringe held – prøver at forsvare sine tekniske dyder, mens hans etiske dyder yderligere svækkes, fordi han ikke fremviser glade mennesker eller andet værdifuldt, som hans ambitiøse, flotte, internationale organisation har skabt.

- 4) Han må lære at respektere, at han kun kan styre sin krop hensigtsmæssigt ved faktisk at have de følelser, som han har brug for at udtrykke. Til dette formål har han brug for en særlig sparring og instruktion forud for situationer, hvor han fx har brug for troværdigt at udtrykke ydmyghed under fri improvisation.
- 5) Men vigtigst – og nok også vanskeligst – er det overhovedet at få Løkke-figuren til at acceptere, at han optræder på Store scene og ikke på Lille scenes åbne del. Uden denne indsigt kan enhver rådgivning af ham i bedste fald kun blive brandslukning, han indkalder, når det allerede er gået galt, og han ikke ser anden udvej. Men troen på substansens betydning på Store scene og på, at Store scene svarer til Lille scenes åbne del, er sandsynligvis så indarbejdet i Løkke og hans rådgiverkreds, at enhver analyse, de laver, vil bestyrke den.

Det svære er sandsynligvis at få ham til at følge rådene, ja bare lytte til dem.

Der er mindst tre spørgsmål, der skal svares ja til, for at råd til en leder kan blive til virkelighed i en organisation.

- a) **Ved ledelsen, hvad der foregår?** Ofte vil lederen og ledelsen være bundet til bestemte projekter, som forudsætter, at virkeligheden omkring dem ser ud (burde se ud) på en bestemt måde. Gennem længere tids handlinger kan ledelsen være blevet så forpligtet på en bestemt opfattelse af virkeligheden, så det først er efter, at ledelsen er blevet rystet af en stor krise, at den indser, at den bør lytte til nye råd, som forudsætter en anden virkelighed end den etablerede. Sådan en krise er Venstre slet ikke i i øjeblikket.
- b) **Tolererer lederen, at rådgiverne modsiger den officielle opfattelse (herunder evt. udfordrer lederens selvforståelse)?** Relationen mellem rådgiver og leder er afgørende for, hvor mange ubehagelige kendsgerninger en rådgiver kan præsentere en leder for uden at blive fyret eller kørt ud på et sidespor. Enhver magtfuld leder er omgivet af mange folk, som af karrierehensyn direkte og indirekte hylder lederen ved enhver lejlighed. Det kræver derfor en særlig indsats fra en leder at opmuntre til realistisk rådgivning af sig selv. Min analyse af Løkke synes at pege

på, at Løkke har svært ved at slippe sin formelle magtposition selv i ganske små sager. Det gør det yderst vanskeligt for en professionel rådgiver at få en så uformel, stærk relation til ham, at det er muligt at komme igennem til ham med råd om hans personlige fremtræden.

- c) **Har rådgiverne den nødvendige personlige og professionelle styrke?** Normalt vil spillet mellem leder og rådgiver også være et magtspil – samtidig med at forholdet forudsætter sympati, tillid og professionel respekt for hinanden. En rådgiver, som ikke evner at hævde sig i magtspillet omkring lederen, kan i bedste fald kun blive en såkaldt skueværdi for lederen. Rådgiveren skal hele tiden modstå det pres, der vil være på ham for at få ham til at bekræfte lederens selv- og virkelighedsopfattelse.

(Læs mere om modstand mod kommunikationsrådgivning i Kjølner 2014).

Perspektivering og opgave (n2)

Historiefortælling (i den robuste udgave) og de andre redskaber her i kapitlet kan altid bruges, når du skal rådgive i, hvordan en organisation, virksomhed eller forening når ud til en bred offentlighed. Det afhænger af, om lederen gør en god figur i tv-nyhedsføljetonen. Samtidig fremgår det også tydeligt af min analyse, at din rådgivning altid forudsætter, at du intensivt studerer din klients og konkurrenters og mediers optræden på den scene, hvor din klient skal optræde.

Den raffinerede 7-fasede berettermodel kan bruges fx i organisationens interne medier, hvor organisationen kan fortælle sine historier uden frygt for direkte indblanding og sabotage fra konkurrerende fortællere, herunder nyhedsmedier, som foretrækker at placere enhver organisation som modstander.

Du skal altid regne med, at enhver historie, uanset om den fortælles på Lille eller Store scene, vil blive fortolket af konkurrenter i en retning, som skader din klient og gavner konkurrenterne mest muligt. Det betyder i praksis, at enhver sprække i din fortælling, enhver modsigelse i lederens figur og enhver information, som slipper ud af organisationen, og som ikke passer til lederens figur og til de replikker, lederen siger på Store scene, vil blive forstørret af medier og organisationens konkurrenter og gjort til en konflikt på Store scene, på Lille scene og på denne scenes åbne del. Ethvert svagt punkt i din historiefortælling vil blive pustet op til at være en konflikt – med din organisation i rollen som modstander/skurk, der mangler en eller flere dyder. Derfor er det svageste element i enhver historie, du fortæller, altid de modsigelser, som din historie rummer, eller som konkurrenterne kan tolke ind. Størstedelen af din daglige indsats består i at forebygge at organisationens historiefortælling frister til negative udlægninger.

Og farerne er ikke mindre når historiefortælling bruges til påvirkning af organisationens ansatte. Hvis de ansatte finder, at organisationens historiefortælling på Store scene ikke passer til den virkelighed, de oplever dagligt på arbejdspladsen, dvs.

organisationens Lille scene, og til den historiefortælling, som ledelsen udfolder i de interne medier, så undermineres både organisationens etiske og tekniske dyder i de ansattes øjne. Derfor er det et grundlæggende krav til enhver organisations historiefortælling, at den i princippet skal fortælle samme historie på alle de scener, hvor den optræder. Og i hvert fald aldrig må fortælle historier, som på mindste måde modsiger hinanden, til forskellige publikum.

Opgaveforslag med rollespil (holdopgave) (n3)

En offentlig person har et imageproblem. Du skal rådgive personen, så han/hun bliver bevidst om sine svage sider (de dyder, der bliver angrebet) og samtidigt får nogle redskaber her fra kapitlet (aktantmodel, image, robust berettermodel) som kan løse udfordringerne.

Efter eget valg slutter I jer sammen to og to på holdet; hver enkelt vælger en offentlig person (se nedenfor) og forbereder punkterne til næste undervisningsgang.

Opgaven er for hver deltager A og partneren B:

- 1) A finder ud af, hvilke imageproblemer den valgte offentlige person har.
- 2) A forklarer personen, som til formålet spilles af B, om imageproblemerne og giver nogle generelle råd, foreslår eventuelt et træningsprogram, som skal mindske problemerne. Kom med ideer til øvelser i træningsprogrammet.
- 3) A skriver en kort tale til den offentlige person, hvor han/ hun svarer på hårde angreb netop på sine sårbare image-punkter (forestil dig fx at angrebene kommer fra kommentatorer eller lederskribenter). Koncentrér dig om begyndelsen og slutningen af talen. Forestil dig, at den holdes på et pressemøde, hvorfra tv også kan forventes at transmittere direkte.
- 4) A instruerer personen – som spilles af B – i at holde talen.
- 5) B holder begyndelsen af talen.

Punkterne 2-5 afvikles på holdet og kritiseres efterfølgende konstruktivt i plenum.

Her er et par ideer til personer, der kunne benyttes som eksempler: Pia Olsen Dyhr (SF), Helle Thorning-Schmidt (S), Pia Kjærsgaard (DF), Lars Barfoed (K), Margrethe Vestager (R), Martin Krasnik (tv-vært, DR2 Deadline), Harald Børsting (LO-formand). Der er mange andre gode emner, især blandt politikere og fagforeningsledere. Der er frit valg på alle hylder, så længe det er en person, som holdet kan forventes at kende.

Litteraturhenvisninger (n2)

Avolio, B.J., Howell, J.M. og Sosik, J.J. (1999) "A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects" i *Academy of Management Journal*, vol. 42, nr. 2, 1999: 219-227.

Halkier, B. (2008) *Fokusgrupper*, Kbh: Samfundslitteratur.

- Kjøller, K. (2000) "Ledelse med humor" i *Ledelse i Dag, specialmagasin om nordisk og international ledelse*, nr. 41, vinter 2000: 418-430.
- Kjøller, K. (2004) *Tekst for viderekomne – tekstproduktion og sproglig rådgivning*, Kbh: Samfundslitteratur.
- Kjøller, K. (2007) *Manipulation. En håndbog. 2. reviderede udgave – nu med indoktrinering, vold og hjernevask*, Kbh: Borgen (Gyldendal Business 2014, 7. oplag).
- Kjøller, K. (2011) *Den politiske komedie. At forstå politik uden at forstå sagen*, Århus: Hovedland.
- Kjøller, K. (2014) *Image – effektive råd til virksomheden om sprog og kommunikation, 2.rev.udg.* Kbh: SAXO.com (2. rev.udg., e-bog; 1. udg. Akademisk 1997).
- Kvale, S. og S. Brinkmann (2009) *Interview – introduktion til et håndværk*, Kbh: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, P. Harms (2003a) *De levende billeders dramaturgi, Bd. I: Fiktionsfilm*, Kbh.: DR Multimedie.
- Larsen, P. Harms (2003b) *De levende billeders dramaturgi, Bd. II: TV*, Kbh.: DR Multimedie.
- Lund, A.K. og H. Petersen (1999) *Det sku' vær' så godt. Organisationskommunikation – cases og konsekvenser*, Kbh: Samfundslitteratur.
- Propp, V. (1968) *Morphology of the Folk Tale*, University Of Texas Press (2. rev.udg.; 1. engelske udg. 1958; oprindeligt udgivet på russisk 1928).
- Rosholm, G. og J. Højberg (2004) "Historier, der overbeviser. Historiefortælling som led i strategisk udvikling af organisationens branding" i Kjærbeck (red.) *Historiefortælling i praktisk kommunikation*, Kbh: Roskilde Universitetsforlag: 21-52.

http://da.wikipedia.org/wiki/Folketingsvalget_2011 (14/12 2013)
