

## **Executive summary**

The thesis at hand with the title "Politisk ledelse på Christiansborg" is the culmination of our studies in Political Communication and Management at Copenhagen Business School and is especially motivated by the fact that not before our thesis a comprehensive analysis have been made on the conceptualization of, and exceptional conditions for, leadership in the political parties at the Danish Parliament. It has been a very interesting study to conduct for the reason alone that leadership in this area has such a great impact on the society we live in.

Our analytical strategy is a contemporary diagnostic analysis with a historic stamp and the thesis is divided in two main analyses. But before the two main analyses we present an opening analysis on the exceptional conditions for leadership in politics. This shorter opening analysis is empirically based solely on interviews with former and current political leaders at the Danish Parliament, and results in three main findings. First: political leadership at Christiansborg has a certain logic inherent which is saturated with strategy. Second: An exclusive condition in political leadership at Christiansborg is that you constantly have to conduct oneself strategically to the media and third: that the politicians at Christiansborg today see themselves as increasingly professionalized.

This opening analysis will lead up to the two main analyses which is a combination of a historic semantic exploration, inspired by Reinhart Kosellecks Begriffsgeschichte, of how the concept of political leadership has been conceptualized from the early 20<sup>th</sup> century until today and a contemporary dispositif analysis, inspired by Michel Foucault and his concept of dispositifs, of how political leadership is conceptualized in the political parties at Christiansborg today illustrated through three cases. In the historic analysis we explore how political leadership as concept in the first half of the 20<sup>th</sup> century is semantically condensed with professional management as its counter concept and how this concept/counter concept distinction becomes more and more indistinct or blurred and thus how semantics and technologies with its source in professional management in increasingly degree takes part in the conceptualizing of political leadership. This leads up to the dispositif analysis on how political leadership today is conceptualized at the political parties at Christiansborg. We show how all three empirical cases are expressions of an increased professionalization, but also that political leadership at Christiansborg is conceptualized in divergent and unique ways especially determent by the specific history and culture of each political party.

<b>DEL 1: INTRODUKTION TIL POLITISK LEDELSE PÅ CHRISTIANSBORG .....</b>	<b>4</b>
1. MOTIVATION .....	4
1.1 Problemfelt .....	5
1.2 Problemformulering .....	7
1.3 Projektdesign .....	8
2. ANALYSESTRATEGI .....	9
2.1 operationalisering .....	9
2.2 Valg af teori .....	10
2.2.1 Systemteori .....	10
2.2.2 Begrebshistorien .....	10
2.2.3 Governmentality og dispositiver .....	13
2.3 Valg af empiri .....	16
2.3.1 Empiri til analysen af de særlige betingelser for ledelse i politik .....	16
2.3.2 Empiri til den begrebshistoriske analyse af politisk ledelse .....	17
2.3.3 Empiri til undersøgelsen af hvordan politisk ledelse meningsudfyldes på Christiansborg i dag .....	18
2.4 Interviewteknik .....	20
2.5 Begrebsafklaring .....	21
2.5.1 Politisk ledelse .....	21
2.5.2 Professionel ledelse .....	22
3. BETRAGTNINGER OM LEDELSE OG POLITIK .....	24
3.1 Det særlige ved politisk ledelse på Christiansborg .....	26
3.1.1 Politisk ledelse på Christiansborg som strategi .....	27
3.1.2 Politisk ledelse og massemedierne .....	30
3.1.3 Stigende professionalisering af politisk ledelse på Christiansborg .....	32
3.2 Opsamling .....	34
<b>DEL 2: POLITISK LEDELSES BEGREBSHISTORIE.....</b>	<b>36</b>
4. BEGREBET OM BEGREBET .....	36
4.1 Politisk ledelse som begreb .....	37
4.2 Politisk ledelse i det 20. århundrede .....	38
4.2.1 De kritiske vælgere .....	44
4.2.2 De kritiske MF'ere .....	45
4.3 Politisk ledelse i dag .....	48
4.4 Politisk ledelse og dets modbegreb .....	52
4.4.1 Begrebet og dets modbegreb .....	52
4.4.2 Professionel ledelse som modbegreb i starten af det 20. århundrede .....	53
4.4.3 Modbegrebet i dag? .....	56
4.5 Delkonklusion .....	60
<b>DEL 3: POLITISK LEDELSE PÅ CHRISTIANSBORG I DAG .....</b>	<b>61</b>
5. DISPOSITIVER .....	61
6. MUS-SAMTALEN SOM POLITISK LEDELSE HOS SOCIALDEMOKRATERNE .....	66
6.1 MUS som professionel personaleledelse .....	66
6.2 Første personalesamtale på Christiansborg? .....	68
6.3 Styringsteknologiens synliggørelse .....	70
6.4 MUS-samtalen som selv- og magtteknologi .....	73
6.5 Var Helles MUS-samtaler MUS? .....	75
6.5.1 MUS-samtalen som politisk ledelse set gennem de 4 dimensioner .....	75
6.6 Delkonklusion .....	77
7. POLITISK LEDELSE SOM TOPSTYRING I DANSK FOLKEPARTI .....	79
7.1 Kort om Dansk Folkepartis historie og kultur .....	79

7.2	<i>Topstyringens synliggørelse og skabelse</i> .....	81
7.2.1	Eksklusion af partimedlemmer .....	82
7.2.2	Strategien for opstilling af folketingskandidater .....	85
7.2.3	Strategien for opnåelse af medlemskab .....	87
7.3	<i>Topstyringens subjekt</i> .....	89
7.3.1	Topstyringen som magt- og selvteknologi .....	90
7.3.2	Topstyringens dispositive rationalitet .....	90
7.3.3	Den adlydende medarbejder .....	92
7.4	<i>Topstyringens legitimering</i> .....	93
7.4.1	Topstyring er stærkt lederskab .....	93
7.4.2	Vælgernes bedste interesse .....	94
7.4.3	Topstyringen som enestående mediehåndteringsværktøj .....	95
7.5	<i>Delkonklusion</i> .....	96
8.	<b>POLITISK LEDELSE I SF</b> .....	98
8.1	<i>Kort om SF's historie og kultur</i> .....	98
8.2	<i>Synliggørelsen af politisk ledelse i SF</i> .....	100
8.2.1	SF's organisatoriske professionalisering .....	101
8.2.2	Strømlining af politikken i SF .....	103
8.3	<i>Topstyring i SF?</i> .....	105
8.3.1	De legitimerende linjer .....	106
8.4	<i>Delkonklusion</i> .....	110
9.	<b>KONKLUSION</b> .....	111
10.	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	118
10.1	<i>Bøger</i> .....	118
10.2	<i>Videnskabelige artikler</i> .....	120
10.3	<i>Avisartikler</i> .....	123
10.4	<i>Fagblade og magasiner</i> .....	125
10.5	<i>Andre publikationer</i> .....	125

# Del 1: Introduktion til politisk ledelse på Christiansborg

Denne 1. del af vores speciale med titlen ”Politisk ledelse på Christiansborg” er en introduktion til det samlede speciale og udgør opgavens tre første kapitler. I kapitel 1 vil vi motivere vores undersøgelse efterfulgt af problemfelt og problemformulering. I kapitel 2 vil vi præsentere vores analysestrategi herunder blandt andet dens operationalisering, valg af teori og empiri. I kapitel 3 vil vi inden specialets to hovedanalyser præsentere en indledende analyse af de særlige betingelser, der eksisterer for ledelse i politik.

## 1. Motivation

*”Mens ledelse i erhvervslivet er en disciplin, som bliver analyseret og forfinet gennem forskning, bliver gjort til genstand for lærde artikler i universitetstidskrifter og beskrevet i tusinder af ledelsesbøger, er der ikke mange, der ved meget om politisk lederskab. Betegnende nok er klassikeren inden for politisk ledelse fortsat den bog, som grundlæggeren af den realpolitiske videnskab, Niccolò Machiavelli<sup>1</sup> skrev og udgav med titlen ”Fyrsten”” (Larsen 2004: 317).*

Dette speciale er vores bud på, hvordan man kan åbne op for et ledelsesfelt, der hidtil ikke har været genstand for omfattende forskningsmæssig analyse. Alene i betragtning af den magt og indflydelse ledelsen på dette område har på det danske samfund, finder vi det interessant at rette fokus mod det.

Der er dog værker der før vores undersøgelse delvist har beskæftiget sig med ledelse i politik på Christiansborg og de særlige betingelser og forhold, der gør sig gældende her - se bl.a. Antorini 2008, Knudsen 2007 og 2006, Hegelund og Mose 2006, Christiansen og Togeby 2003, Nielsen og Sjørsløv 2002 og Fadel 2002. Men ikke før vores undersøgelse er der lavet studier af den særlige måde, hvorpå politisk ledelse konkret meningsudfyldes på Christiansborg. På trods af den magt der er placeret her, er der på de danske universiteter og handelshøjskoler praktisk talt ikke forsket i politisk ledelse på Christiansborg, og der er stort set ikke udgået nogen bøger fra de højere danske læresteder om det at lede i politik og om at styre en folketingsgruppe. Politisk ledelse på Christiansborg er dermed et stort set ikke-eksisterende forskningsområde. Det betyder blandt andet, at der hvor politikere i dag kan få deres inspiration i forhold til ledelse er i den store mængde forskningslitteratur, der eksisterer indenfor offentlig og privat ledelse, og ellers er inspirationskilderne begrænset til at være ved at kigge deres kolleger over skulderen og ved læsning af politikerbiografier, som er aldeles

---

<sup>1</sup> Niccolò Machiavelli (1469 – 1527), italiensk politisk filosof.

populær læsning blandt folketingsmedlemmer. Fælles for disse to læringsveje er, at de er praksisorienterede i stedet for teoribaseret (Antorini 2008: 125f). Derfor kan man tale om, at et af de helt centrale ledelsescentre i det danske samfund, Christiansborg, er et ledelsesfremmed eller ledelsesmæssigt understimuleret rum. Dermed er der tale om et paradoks. Vil man lære noget om ledelse af det særlige, der kendetegner Christiansborg, er man indtil nu stort set gået forgæves.

## 1.1 Problemfelt

Christiansborg og Folketinget bliver ofte karakteriseret som magtens centrum i Danmark. Folketinget udgøres i dag af 179 medlemmer, som stort set alle er medlem af et politisk parti. Kun et folketingsmedlem er i skrivende stund løsgænger, nemlig Pia Christmas-Møller (tidl. K). Dvs. at næsten samtlige folketingsmedlemmer også er repræsentanter for et politisk parti og dermed en del af en folketingsgruppe. Det betyder, at rekrutteringen til nogle af landets allermest krævende lederjobs, nemlig ministertaburetterne, som udgangspunkt sker fra folketingsgrupperne, og Danmarks vel mest magtfulde person, statsministeren, er historisk altid blevet udpeget blandt partilederne på Christiansborg.

Partierne i Danmark opstod som resultat af industrialiseringen, der havde som effekt, at der blev skabt specifikke tidstypiske samfundsklasser. Allerede i 1848 kunne man skimte omridset af tre politiske partier, nemlig Venstre (bønderne), Centrum (de intellektuelle) og Højre (godsejerne og embedsmænd). Lidt senere begyndte arbejderbevægelsen at organisere et arbejderparti, som i 1876 blev til Socialdemokratisk Forbund (Andersen 1982: 7). I takt med at vi er gået fra industrisamfund til kommunikations- og videnssamfund, har klasserne mistet meget af deres betydning og er således mere eller mindre blevet opløst. Dette har bl.a. betydet, at befolkningen, men også politikere i dag ikke i samme grad som tidligere føler sig bundet af en partimæssig arv, og derved ikke mentalt har så svært ved at skifte parti eller, for politikernes vedkommende blive løsgænger (Politiken d. 18.10.2008: *Den politiske utroskab breder sig*). Igennem det sidste halvandet år har der været ligeså mange partiudmeldelser blandt MF'ere, som i de foregående 7 år. To af dem, Pia Christmas-Møller og Simon Emil Ammitzbøll argumenterede begge deres partiudmeldelse med, at de havde mistet tilliden til partiledelsen hos henholdsvis de Konservative og Radikale Venstre. At man har mistet tilliden til partiledelsen er et fænomen, der ikke tidligere i denne grad er blevet tematiseret inden for

politisk ledelse på Christiansborg, hvilket er med til at illustrere at der er kommet mere fokus på ledelse her.

Denne afideologiserende samfundsudvikling, som man kan kalde det, har naturligt nok sat partierne under et ledelsesmæssigt pres for også at udvikle sig i takt med tiden. Og på Christiansborg i dag, er det ikke svært at iagttage, at der er sket en semantisk udvikling med begrebet politisk ledelse i forhold til tidligere. Der kan simpelthen iagttages nye former for *teknologier* eller *ledelsesstrategier* i semantikken omkring begrebet politisk ledelse på Christiansborg i dag i forhold til tidligere.

Som et eksempel på denne udvikling kan nævnes, da Helle Thorning-Schmidt, som den første toppolitiker på Christiansborg, valgte at gennemføre *medarbejderudviklingssamtaler* (MUS-samtaler) med samtlige medlemmer i den socialdemokratiske folketingsgruppe i april 2005, umiddelbart efter hun havde vundet urafstemningen over Frank Jensen hos Socialdemokraterne om at blive formand for partiet.

MUS-samtalen er en *ledelsesteknologi*, der har sin oprindelse i *professionel ledelse*, og er almindelig hverdag på de fleste offentlige og private arbejdspladser. Men det var første gang, at MUS-teknologien blev benyttet på Christiansborg som element i et partis ledelse. Introduktionen af MUS-samtalen i politisk ledelse på Christiansborg fik som følge heraf en del presseomtale, og blandt medlemmerne i den Socialdemokratiske gruppe deltes vandene, der var både de begejstrede og de mere skeptiske. Når man eksempelvis læser Susanne Hegelund<sup>2</sup> og Peter Moses<sup>3</sup> bog ”Håndbog for Statsministre” udgivet i 2006 om politisk ledelse på Christiansborg, kan man nærmest få det indtryk, at amatører leder dansk politik, hvilket da også er overskriften på politisk kommentator, Lotte Hansens<sup>4</sup> anmeldelse af selv samme bog (Fagbladet Journalisten, marts 2006: *Amatører leder dansk politik*). Bogens normative konklusion er, at politisk ledelse bør foregå efter *koncernmodellen*, altså med udgangspunkt i professionel ledelse. Alt andet er ifølge bogen bagstræberisk og reaktionært. Med det som udgangspunkt slår bogen fast: ”at amatører leder dansk politik”. Det er kun

---

<sup>2</sup> Susanne Hegelund er chef for DR nyheders politiske redaktion. Tidligere har hun bl.a. været reporter for Tv-Avisen på Christiansborg fra 1990-1996.

<sup>3</sup> Peter Mose er kommunikationschef for Ingeniørforeningen. Tidligere har han bl.a. været reporter for Politiken på Christiansborg.

<sup>4</sup> Lotte Hansen er direktør med ansvar for public affairs i kommunikationsvirksomheden GCI Mannov. Har tidligere været erhvervsredaktør på Politiken og politisk kommentator i DR2-programmet ”Jersild og Spin”.

som et bagtæppe af professionel ledelse, at det giver mening at tale om *amatørledelse*, en sådan påstands sandhed er derfor hentet fra professionel ledelse.

Historisk set er politisk ledelse ofte blevet gjort til ledelse af samfundet i modsætning til professionel ledelse, som har været ledelse af organisationer (Encyklopædien 1998 bind 12: 52). Men som ovenstående eksempel også illustrerer, er der de senere år sket en udvikling omkring, hvordan politisk ledelse meningsudfyldes. Helle Thorning-Schmidt er politisk leder for Socialdemokraterne, men i eksemplet med MUS-samtalen bliver hun også gjort til personaleleder af en organisation, med en gruppe medarbejdere der skal ledes.

I modsætning til tidligere kan man i dag således tale meningsfuldt om politisk ledelse både som samfundsledelse og organisationsledelse. Derfor er der i dag et kæmpe reservoir af meningsmuligheder i forhold til at knytte mening til politisk ledelse på Christiansborg, og vi befinder os så at sige midt i kampen om, hvad politisk ledelse kan og bør gøres til.

Vores påstand er, at hvor der traditionelt har været et klart skel mellem professionel ledelse og politisk ledelse, er der sket en udvikling, hvor grænsen mellem de to former for ledelse i dag fremstår mere uklar. I dette speciale står vi på politik siden og iagttager, hvordan begreber og teknologier fra professionel ledelse bevæger sig ind i semantikken omkring politisk ledelse på Christiansborg. Vores tilgang vil være en samtidsdiagnostisk undersøgelse med et historisk tilsnit.

Derfor lyder vores problemformulering som følger:

## 1.2 Problemformulering

*” På grundlag af hvilken historisk udvikling er det opstået en semantik om politisk ledelse, som i dag meningsudfyldes på divergerende måder på Christiansborg? ”*

For at besvare ovenstående problemformulering opdeles analysen i to dele med følgende fokus:

Første del søger at besvare spørgsmålet:

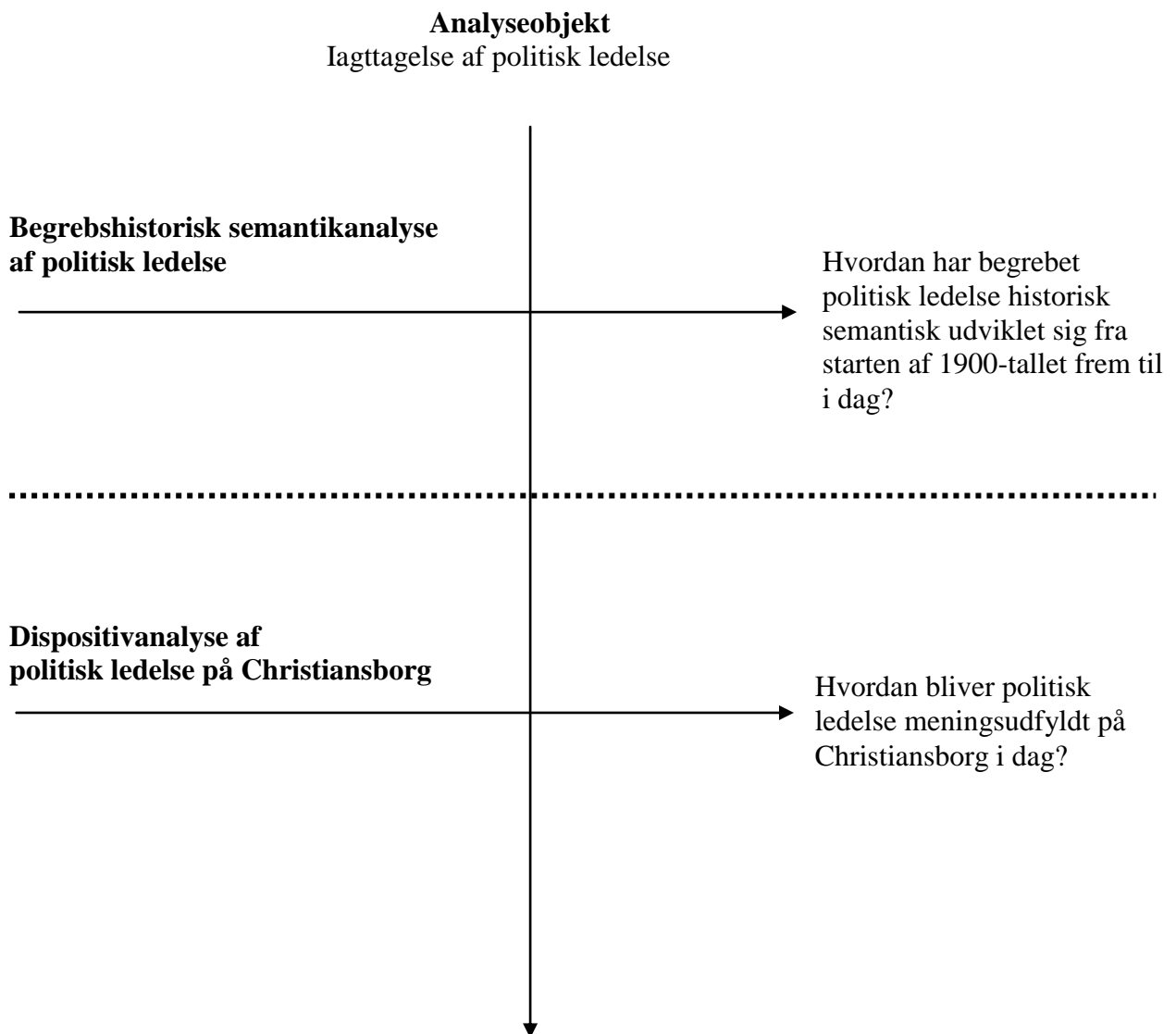
- Hvordan har begrebet politisk ledelse historisk semantisk udviklet sig fra starten af 1900-tallet frem til i dag?

Konklusionerne i analysedel 1 videreføres i analysedel 2 til en undersøgelse af:

- Hvordan bliver politisk ledelse meningsudfyldt på Christiansborg i dag?

Der undersøges altså, hvordan begrebet politisk ledelse historisk semantisk har udviklet sig, og hvordan politisk ledelse meningsudfyldes på Christiansborg i dag.

### 1.3 Projektdesign



**Problemformulering:** ”På grundlag af hvilken historisk udvikling er det opstået en semantik om politisk ledelse, som i dag meningsudfyldes på divergerende måder på Christiansborg?”



## **2. Analysestrategi**

I dette kapitel vil vi præsentere projektets analysestrategi. I den analysestrategiske optik vi arbejder ud fra, besidder virkeligheden ikke nogle essentielle eller ontologiske træk, der påbyder, at den skal iagttages på en bestemt måde; vi arbejder altså med en tom ontologi, hvor virkeligheden ikke har en essens i sig selv, men derimod afhænger af den mening, man tilskriver den. Virkeligheden må først konstrueres som genstand, før den bliver iagttagelig, og i denne operation skabes iagttager og det iagttagede samtidigt. Måden at se på skaber således begge dele (Esmark, Laustsen og Andersen 2005: 10). Ved på denne måde at være reflektiv om sit eget iagttagelsesperspektiv, ophæver det analysestrategiske blik genstandens selvfølgelighed (Andersen 1999: 13). Det følger af iagttagelsesbegrebet, at der ikke eksisterer en given teori til ethvert formål. Valget af analysestrategi må styres af erkendelsesinteressen og de spørgsmål, man ønsker at besvare.

Vi vil starte med at præsentere operationaliseringen af vores analysestrategi, og dermed specialets struktur. Dette er for at give læseren et overblik over den samlede undersøgelse. Herefter vil vi først præsentere vores lille mosaik af teoretiske valg og dernæst vores valg af empiriske data samt overvejelser omkring vores brug af interviews. Afslutningsvis vil vi præsentere en kort begrebsafklaring af de mest centrale begreber for vores undersøgelse.

### **2.1 operationalisering**

Efter dette kapitel 2 vil vi i kapitel 3 præsentere en indledende analyse, som afslutning på 1. del inden den første af specialets to hovedanalyser. Her vil vi forfølge tre hovedpåstande om politisk ledelse på Christiansborg: At politisk ledelse på Christiansborg har en særlig logik, som er gennemsyret af strategi. At en særlig betingelse ved politisk ledelse er, at man hele tiden strategisk skal forholde sig til medierne, og at politikerne på Christiansborg i dag iagttager sig selv som stadigt mere professionaliseret. Dette vil vi gøre med teoretisk afsæt i Niklas Luhmanns systemteori, og hans system/omverdensdistinktion. Efter dette analyserende og diskuterende kapitel 3 om de særlige betingelser for ledelse i partierne på Christiansborg, vil vi i specialets 2. del, kapitel 4, præsentere den første af specialets to hovedanalyser. Nemlig analysen af politisk ledelses begrebshistorie fra starten af 1900-tallet til i dag. Her vil vi kort fortalt undersøge, hvordan politisk ledelse er konstrueret som begreb, og hvordan mening er blevet kondenseret i begrebet over tid. Det teoretiske udgangspunkt for denne analyse er Reinhart Kosellecks begrebshistorie og Niels Åkerstrøm Andersens

analysestrategiske læsning heraf. Med denne begrebshistoriske analyse som udgangspunkt vil vi i specialets 3. del præsentere den anden hovedanalyse, som er en dispositivanalyse af, hvordan politisk ledelse på Christiansborg meningsudfyldes i dag på divergerende måder illustreret gennem tre udvalgte cases fra de politiske partier på Christiansborg. Den analysestrategiske ramme for denne analyse er Michel Foucaults governmentality- og dispositivbegreb og hans efterfølgeres læsning af disse som analysestrategiske potente værktøjer. Efter undersøgelsens 3. del vil vi i kapitel 10 afslutningsvis knytte nogle konkluderende kommentarer til vores samlede undersøgelse.

## **2.2 Valg af teori**

I dette afsnit vil kort præsentere og redegøre for hvert enkelt af vores valg af teori til dette speciale og argumentere for brugbarheden af netop denne mosaik af teori.

### **2.2.1 Systemteori**

Vi har valgt at inddrage systemteorien i den indledende analyse i kapitel 3 ”Betragtninger om ledelse og politik”. Systemteorien gør os i stand til at iagttage samfundet gennem en funktionel differentiering, hvilket indebærer en uddifferentiering af samfundet i uens delsystemer som adskiller sig fra hinanden i forhold til deres funktion i samfundet (Andersen 1999: 137). De sociale systemer er *autopoietiske systemer*, hvilket betyder at systemerne skaber og reproducerer sig selv og alt hvad de består af, samtidigt med at de former mening i en lukket kommunikationssammenhæng (ibid.: 124f). Systemerne er selvreferente og lukkede om sig selv, og det er denne lukkethed der samtidigt er betingelsen for deres åbenhed, det vil sige deres omverdensfølsomhed (Luhmann 1990: 39f). Systemteorien og den funktionelle differentiering giver os derfor mulighed for at iagttage det særlige og unikke ved det politiske system. Samtidigt med dette kan vi også bruge systemteorien til at iagttage hvordan det politiske system og den politiske ledelse på Christiansborg lader sig påvirke og irritere af dets relevante omverden, som vi blandt andet vil vise er udgjort af massemedierne og den professionelle ledelse.

### **2.2.2 Begrebshistorien**

Vi vil benytte os af Reinhart Kosellecks begrebshistorie (2007) og Niels Åkerstrøm Andersens analysestrategiske læsning heraf (1999) i den første hovedanalyse i specialets 2.

del. Dette danner dermed analyserammen for vores undersøgelse af, hvordan begrebet politisk ledelse historisk semantisk har udviklet fra omkring 1900-tallet til i dag. Dette har vi især valgt for at få en god historisk funderet forståelse for og begreb om dette speciales kernebegreb, politisk ledelse, som et godt udgangspunkt for vores efterfølgende dispositivanalyse af, hvordan politisk ledelse i dag meningsudfyldes på Christiansborg.

Det interessante ved Kosellecks begrebshistorie er blandt andet, at den leverer en seriøs antiessentialistisk og konstruktivistisk udfordring til den traditionelle historieskrivning, og at denne tilgangs teoriapparat har vist sig overordentlig empirifølsom, operationaliserbar og analytisk potent (Åkerstrøm 1999: 65). Selvom Kosellecks begrebshistorie har udviklet sig med baggrund i påvisningen af begrænsninger og problemer i den traditionelle historieskrivning, har den aldrig proklameret sig som en radikal ny historieskrivning. Begrebshistorien har opnået respekt hos den traditionelle mere realistiske form for historievitenskaber, hvilket står i modsætning til eksempelvis Foucaults diskursanalytiske historieskrivning, som aldrig helt er blevet respekteret indenfor historiedisciplinen (Ibid.: 64). Ifølge Koselleck supplerer begrebshistorien den mere eksakt arbejdende socialhistorie, ved at begrebshistorien analysestrategisk dels synkront tematiserer begrebers tilstande, og dels diakront tematiserer begrebstilstandes forandringer. Dermed sigtes der på det, der indenfor socialhistoriens genstandsområde gerne betegnes som strukturer og deres forandring. Begrebshistorien har det fortrin at reflektere denne sammenhæng mellem begreb og virkelighed. Derved opstår en erkendelsesfordrende spænding, der er produktiv for socialhistorien. Det er således begrebshistorien, der med sine teoretiske præmisser stiller strukturelle udsagn over for udfordringer, som en eksakt arbejdende socialhistorie er nødt til at tage op (Koselleck 2007: 77; 81). Begrebshistorien arbejder som nævnt både med en diakron og en synkron analytisk dimension. Udgangspunktet for begrebshistorien er, at begreber er centrale for samfundets konstituering herunder konstitueringen af handlen som agenter for handlen. Begrebsdannelsen er således ikke et overfladefænomen, og udgangspunktet er derfor, at uden fælles begreber er der intet samfund og frem for alt ingen politisk handlingensenhed eller politiske felter for handlen (Koselleck 2007: 58; Åkerstrøm 1999: 66). Samfundets konstitution kan herefter studeres som en semantisk kamp om det politiske og sociale, en kamp om at definere, forsvare og besætte begrebsmæssigt konstruerede positioner (Åkerstrøm 1999: 66). Man kan sige, at kampen udspringer af, at begreber er flertydige i modsætning til ord. Man kan sige, at begrebers semantiske bæreevne rækker videre end de *blotte* ord, der bliver anvendt i det politisk-sociale domæne (Koselleck

2007: 59). Hvor et ord rummer betydningsmuligheder, forener et begreb en rigdom af betydninger. Et begreb ikke blot kan, men må være flertydigt. Et begreb bundter den historiske erfarings mangfoldighed med en sum af teoretiske og praktiske forhold til en sammenhæng, der som sådan kun er givet og kan erfares ved begrebet (Koselleck 2007: 72). Begrebets flertydighed betyder netop, at begrebet ikke har en fikseret relation til det sagsforhold, begrebet henviser til. Derfor analyseres begrebshistorien hos Koselleck som en semantisk kamp. Det ligger i øvrigt op ad Laclaus problematik om hegemoni og flydende betegne.

En historisk afklaring af de på et givet tidspunkt anvendte begreber må ikke blot gribe tilbage til sproghistorien, men også til socialhistoriske data, da enhver semantik har at gøre med ikke-sprogligt indhold. Gennem begrebsafklaringen bliver forgangne udsagn præciseret, hvormed de i fortiden intenderede sagsforhold eller relationer gøres tydeligere for os (Ibid.: 65). Vi vil således i vores begrebshistoriske analyse af politisk ledelse både gribe tilbage til sproghistorien, men også til socialhistoriske data, og eksempelvis vurdere jordskredsvalget i 1973's betydning for udviklingen i begrebet om politisk ledelse i en dansk kontekst.

I den begrebshistoriske undersøgelse af politisk ledelse vil vi bl.a. inddrage Max Weber<sup>5</sup> og elementer af hans teori om idealtypiske politiske autoriteter, særligt den karismatiske autoritet. Weber tilbyder som den eneste af de valgte teorier en normativ position med sin teori om idealtypiske politiske autoriteter. Weber var blandt andet skeptisk overfor det moderne samfunds målrationelle måde at virke på, og han så politikken som en særlig værdisfære. Derudover bliver Webers idealtipe om den karismatiske autoritet af blandt andre Gyldendals Den Store Danske Encyklopædi (1992) iagttaget som ét af de mest væsentlige bidrag i forhold til semantikken omkring politisk ledelse i første halvdel af 1900-tallet ud fra et teoretisk sociologisk position. Derfor har vi valgt at inddrage elementer af Max Webers teori om idealtypiske politiske autoriteter, med et særligt fokus på hans begreb om den karismatiske autoritet.

---

<sup>5</sup> Max Weber (1864 – 1920) var tysk sociolog og økonom. Han anses for en af sociologiens grundlæggere, og som én af de mest betydningsfulde samfundsforskere i nyere tid.

### 2.2.3 Governmentality og dispositiver

Som analyseramme til vores anden og sidste hovedanalyse der præsenteres i specialets 3. del om hvordan politisk ledelse i dag meningsudfyldes hos partierne på Christiansborg, har vi valgt at gøre brug af det aspekt af governmentalityteorien, som Foucault fokuserer på i sit senere arbejde. Her beskriver han governmentality, som et begreb i den moderne liberale styringsmentalitet (Villadsen 2007: 2). Vi bruger den governmentale teori som et 'benchmark' til at undersøge om den politiske ledelse i dag bliver italesat som noget særligt og dermed differentierer sig fra den moderne ledelses- og styringsteori, som præger store dele af samfundets resterende institutioner, eller om den politiske ledelse, selvom den italesættes som noget særligt, meningsudfyldes på samme måde som ledelse gør det andre steder. Konkret vil vi analysere ledelsen i partierne på Christiansborg gennem en dispositiv analytik inspireret af Foucault og særligt to af hans efterfølgere, Gilles Deleuze og Anders Fogh Jensen, der videreudviklet dispositivbegrebet til et analytisk potent analyseværktøj.

Vi tager altså afsæt i governmentalityteorien til at analysere de tre udvalgte cases fra partierne på Christiansborg<sup>6</sup> og vil med udgangspunkt i dem lave en dispositivanalyse af hvordan ledelsesbegrebet meningsudfyldes her. Vi vil i den sammenhæng bl.a. undersøge, hvilke forskellige rationaliteter der præger den politiske ledelse i de udvalgte cases. Vi vil med andre ord undersøge hvad der kendetegner denne ledelse, og om den politiske ledelse adskiller sig markant fra den professionelle ledelse, der normalt falder inden for governmentalityteoriens undersøgelsesfelt, eller om der i store træk er tale om to sider af samme sag. Gennem denne analyse søger vi blandt andet at belyse divergensen af den politiske ledelse på Christiansborg.

Governmentality betegner en moderne styringstænkning, der forbinder magt og viden på nye måder. Der er tale om en diagnosticering over den magtform, der vinder ind i moderne vestlige samfund, hvor moderne styring eller government bliver den mest dominerende magtform, som opnår dominans over andre magtformer som eks. disciplin og suverænitet. Den governmentale styreform søger at styre gennem disponering over frie individers handlinger og handlerum, altså en styreform der er åben overfor de enkelte individers kapaciteter (Villadsen 2006: 14). Det er dog vigtigt at bemærke, at der ikke er tale om en entydig historisk proces, hvor den ene magtform blot erstatter det andet. Foucault påpeger

---

<sup>6</sup> De tre cases vil blive præsenteret i afsnit 2.3 "Valg af empiri".

derimod at forskellige magtformer kan sameksistere og endda forudsætter hinandens eksistens (Raffnsøe og Gudmand-Høyer 2005: 159).

Det må ses som en grundlæggende tanke hos Foucault, at det moderne liberale samfund ser en risiko for at overstyre, da man med for meget styring risikerer at begrænse subjektets handlerum for meget, hvorfor man søger styringsmetoder der ikke overstyres, men i stedet styrer gennem det skjulte og overlader meget af styringen til de ledtes egen selvledelse. Governmentality kan altså anskues som en bred diagnose over de vestlige samfunds særegne styringsrationaliteter og deres dertilhørende styringsinstrumenter, hvor moderne styring handler om at facilitere og forøge chancerne for at bestemte subjekter opstår (Villadsen 2006: 15). Den styringsteknologiske optik vi med governmentality teorien indskriver os i, iagttager styring som koblingen mellem magtteknologier og selvteknologier, hvor magtteknologier i følge Foucault kan karakteriseres som måder at bestemme individers adfærd på samt underlægger dem bestemte mål, hvortil selvteknologier bevilger individerne en mængde handlinger på deres egen krop og sjæl for derigennem at kunne ændre sig til det efterstræbte og ønskværdige selv, som individet er blevet inviteret og inciteret til at blive (Dahlager 2001: 93).

Styring af selvstyring er altså et tilstræbt forsøg på at forme andre menneskers adfærd gennem en bestemt rationalitet. Denne styringsform kan betegnes som *conduct of conduct* (Dean 2006: 43). Vi anser altså ledelse over andre, som en kombination af intenderede påvirkninger udøvet af den styrende part, koblet til de styredes handlinger udøvet over dem selv.

Vi tager afsæt i governmentalityteorien, når vi iagttager politisk ledelse på Christiansborg, velvidende om muligheden for, at politisk ledelse på Christiansborg kan være styret af andre logikker eller strategier, end dem man normalt finder inden for governmentalityteorien. Hvorom alting er, mener vi, at ledelse i dag ofte bliver italesat gennem governmentale termer, hvorfor vi lader undersøgelsen udspringe herfra, således kan vi i sidste ende se, om ledelse i politik adskiller sig fra ledelse i offentlige institutioner og private virksomheder, eller om disse ledelsesformer i dag når alt kommer til alt er nogle relativt sammenlignelige størrelser.

For at få bedre greb om den politiske ledelse på Christiansborg vil vi kaste lys over Foucaults magtforståelse. Foucaults har et nuanceret magtbegreb. Han ser i modsætning til mere gængse magtopfattelser, ikke magt som noget negativt, repressivt eller begrænsende, men derimod

mere som et grundlæggende forhold i samtlige sociale relationer, og som følge heraf er enhver relation således en magtrelation. Magten er for Foucault ikke en ressource, man kan besidde eller udøve over andre individer, magten er snarere en faciliterende faktor, der indgår i samtlige sociale relationer, som sætter aktørerne i stand til at handle (Foucault 1994b: 18). Foucault mener, at magten kan analyseres gennem de modstandskampe, der udfordrer og modarbejder magten, en analytik der går godt i spænd med fokuseringen på mediernes problematiseringer, som udgør en central del af vores empiriske grundlag. Med Foucault har vi altså mulighed for at analysere magten som en dynamisk faktor og dermed ledelsen igennem dennes problematiseringer.

Foucault differentierer magten i tre kategorier, henholdsvis ”*strategic games*”, ”*techniques of government*” og ”*domination*”. De få steder Foucault selv nævner disse tre magtkategorier eksplicit, omtaler han ikke disse magtformer som dispositiver, men som vi vil komme ind på i kapitel 5 om dispositiver, kan de med analysestrategisk fordel iagttages som dispositiver. De fungerer som styresystemer, der til en given tid er blevet styret, ledt og reguleret adfærd ud fra; dispositive er den rationelle håndtering af et historisk problem, der ikke forstår sig selv som historisk (Jensen 2006: 42). På selv samme måde kan man iagttage disse magtformer som historiske måder at håndtere problemer på, som stiller bestemte løsninger til rådighed.

”*Strategic games*” eller de strategiske spil refererer til de strategiske relationer, der er imellem frie individer, som resulterer i det faktum, at nogle individer forsøger at bestemme over eller påvirke andres opførsel og måder at handle på (Foucault 1994b: 19). Strategiske spil udgør et til enhver tid gældende forhold ved social interaktion. I interaktionen sker der en magtudøvelse i form af en prægning af andre aktørers handlerum, men denne magtudøvelse har en spontan og relativt mindre rationaliseret karakter (Karlsen & Villadsen 2007: 11). I den modsatte ende af Foucaults magtskala finder vi ”*dominans*”, der kan ses som det, der i den meget traditionelle magt teori er blevet kategoriseret som magt (Foucault 1994b: 19). Dominans betegner de fastlåste magtrelationer, hvor den styrede er fastlåst, uden magt til selv at definere hvem han er. Denne magtform er typisk forbundet med fysisk indespærring. Magtformen er omkostningsfuld i sin natur og reducerer handlekapacitet i begge ender af magtrelationen. (Karlsen & Villadsen 2007: 11). Imellem de to magtpoler, de ”*strategiske spil*” og ”*dominans*”, findes de ”*governmentale teknologier*”, som han tillægger et bredt meningsspektre, for de dækker ikke blot over de måder, vi søger at styre os selv på, såvel som de teknologier vi styrer vores børn gennem, men også de måder som vi styrer institutioner på

(Foucault 1994: 19). De governmentale teknologier, der dækker over ”ledelse der strukturerer handlerum”, betegner i modsætning til de strategiske spil mere bevidste og velovervejede forsøg på at forme andre aktører, deres forestillinger om sig selv samt deres aktuelle og fremtidige handlinger. Magtudøvelsen er her indlejret i diverse procedurer, som indgår i diverse institutioner. Den benytter typisk sanktioner og er forankret i en aflæselig rationalitet. Det er en moderne form for magtudøvelse, som arbejder ud fra en præmis om, at den styrede har et frit valg, og at målet er at skabe forøget handlekapacitet hos den styrede part (Karlsen & Villadsen 2007: 11). Det er oftest denne magtform der er genstand for analyse i governmentalityperspektivet.

Grunden til vi bringer Foucaults tre magtformer i spil er for at gøre os i stand til at indfange, hvor bredt et spektrum ledelsens karakter spænder over i de politiske partier på Christiansborg. Som vi senere vil vise, mener vi således at iagttage, at politisk ledelse på Christiansborg rummer aspekter fra alle tre magtformer i mere eller mindre udtalt grad, hvorfor vi i analysen af politisk ledelse på Christiansborg i de tre udvalgte cases undersøger, hvilke magtformer der spiller ind hos de forskellige ledelser.

## **2.3 Valg af empiri**

I dette afsnit vil vi argumentere for valget af vores empiriske data til vores undersøgelse. Først vil vi kort præsentere valg af empiri til den indledende analyse af de særlige betingelser for ledelse i politik i kapitel 3. Derefter vil vi argumentere for vores valg af empiri til den første hovedanalyse, nemlig den begrebshistoriske analyse af politisk ledelse i 2. del af specialet. Til sidst vil vi præsentere empirien til vores anden hovedanalyse om, hvordan politisk ledelse i dag meningsudfyldes på Christiansborg, herunder valg af cases.

### **2.3.1 Empiri til analysen af de særlige betingelser for ledelse i politik**

Det empiriske fundament for denne indledende analyse af de særlige betingelser der iagttages at eksistere for ledelse på Christiansborg er udelukkende baseret på de interviews, vi har gennemført med nuværende og tidligere partiledere på Christiansborg. Således er det de betingelser, som de politiske ledere selv iagttager som særlige for ledelse i politik på Christiansborg, der er det empiriske fundament for denne analyse.



### 2.3.2 Empiri til den begrebshistoriske analyse af politisk ledelse

Vi benytter begrebshistorien som en metode til studier af forandringer i begrebernes historisk semantiske betydning, og således de forskydninger som begreber og modbegreber har gennemgået. Vi har ikke gennemgået samtlige forandringer begrebet politisk ledelse historisk har gennemgået, da det ikke har været os muligt inden for rammerne af vores speciale. Vi har i stedet for valgt at lave et historisk udsnit og afgrænse vores empiriske undersøgelsesområde og har så inden for dette foretaget grundige litteratursøgninger for bedst muligt at indfange begrebets udvikling.

Historiske begivenheder må betragtes som sociale konstruktioner, og hvilke hændelser der tillægges værdi afhænger af, hvilken historie man forsøger at fortælle (Åkerstrøm 1994: 4). Vi har således udvalgt vores empiriske kilder ud fra hvem, der ”rager” op i historien, altså dem der fremstår som markante i vores sammenhæng (Åkerstrøm 1994: 33). Vi ser al form for historieskrivning som en reduktion af den virkelighed, man søger at gengive. Kilderne og handlingerne er tilnærmelsesvis uendelige, hvorfor det for os ikke er muligt at gengive hele historien, som den har udspillet sig, man må derimod udlæse et mønster i historien, som Gustave Flaubert<sup>7</sup> bramfrit spidsformulerede det:

*”historieskrivning er som at drikke et ocean og pisse en kopfuld”* (Knudsen 2007: 7).

Det empiriske fundament til vores begrebshistoriske analyse af politisk ledelse er således vores ydmyge ”kopfuld” og ikke en gengivelse af samtlige kilder og handlinger fra starten af 1900-tallet og frem til i dag.

Hvad angår udvælgelsen af monumenter fremstår Weber eksempelvis som en markant aktør med hans tre idealtyper på politiske autoriteter: den legale/rationelle, den traditionelle og ikke mindst den karismatiske fra starten af 1900-tallet i forhold til at indfange den dominerende semantik omkring begrebet politisk ledelse i starten af 1900-tallet. Dermed ikke sagt, at Weber er den eneste, der har bidraget til det semantiske betydningsindhold i begrebet på denne tid, hvorfor vi eksempelvis også har valgt at inddrage andre væsentlige kilder til analysen af semantikken i begrebet politisk ledelse.

---

<sup>7</sup> Gustave Flaubert (1821-1880), fransk forfatter.

### **2.3.3 Empiri til undersøgelsen af hvordan politisk ledelse meningsudfyldes på Christiansborg i dag**

Vores empiriske grundlag for dispositivanalysen er udgjort af en kombination af skrevne kilder og interviews. I vores dispositivanalyse af hvordan politisk ledelse meningsudfyldes på Christiansborg i specialets 3. del, er vores indgang til analysen gennem registrering af modmagt. Vi forfølger således problematiseringer, og netop modmagten eller problematiseringerne af hvordan politisk ledelse meningsudfyldes på Christiansborg i dag, er noget mediesystemet har øje for, og som derfor synliggøres gennem mediesystemet (Luhmann 2002: 42f). Derfor har vi valgt at basere store dele af vores empiriske grundlag til dispositivanalysen på skrevne kilder fra mediesystemet, og systematisk gennemgået landsdækkende dagblade, regionale dagblade, lokale ugeaviser, fagblade, magasiner og webkilder, for herigennem at se hvordan ledelsen bliver iagttaget og dermed skabt gennem modmagt.

Der er dog visse erkendelsesspørgsmål, som ikke så let lader sig besvare gennem mediernes problematiseringer, men som kræver førstehåndskilder, og det er i den forbindelse lykkes os at supplere vores empiriske datagrundlag med interviews med en række tidligere og nuværende politiske ledere<sup>8</sup>. Disse politikere er blevet udvalgt ud fra forskellige præmisser, bl.a. for at have repræsentanter fra de forskellige partier vi har inddraget, og fordi flere af dem sidder eller har siddet som ledende politikere i deres respektive partier, og været en del af ledelsesmiljøet på Christiansborg i mange år. Interviewene bliver inddraget til blandt andet at undersøge, hvordan politikerne selv iagttager den politiske ledelses karakter.

Vi har udvalgt tre partier som empiriske cases til undersøgelsen af hvordan politisk ledelse her meningsudfyldes i dag, blandt de partier<sup>9</sup>, der i alt er repræsenteret på Christiansborg. Vi mener ikke det er muligt at bearbejde samtlige partier på en fyldestgørende måde inden for opgavens givne omfang. Dertil kommer, at vi heller ikke mener, at undersøgelsen bliver endegyldig blot ved at undersøge alle eksisterende partier, eftersom der kan komme nye partier ind, der udfylder ledelsen på nye måder, samt at de eksisterende ledelser kan ændre karakter ved eksempelvis lederskifte eller lignende. Vi iagttager altså ledelse på Christiansborg og dispositiverne, der former og præger ledelse her ud fra et

---

<sup>8</sup> Der er tale om følgende: Christine Antorini (Soc.Dem), Holger K. Nielsen (SF), Marianne Jelved (Det Radikale Venstre), Pia Kjærsgaard (DF) og Pia Christmas-Møller (Løsgænger, tidl. Konservativ).

<sup>9</sup> I skrivende stund er de 8 partier: Enhedslisten, SF, Soc.Dem, Det Radikale Venstre, Venstre, Liberal Alliance og Dansk Folkeparti.

forandringsspektiv, som en orden der endnu ikke er faldet til ro, hvorfor vi uanset hvor mange eksempler vi undersøger, ikke kommer til et punkt der er endeligt. De udvalgte cases kan altså bruges som illustrative empiriske eksempler til at udsige nogle af de tendenser og måder, politisk ledelse meningsudfyldes på i dag uden intentionen og ambitionen om at ville fortælle alt.

Den første case handler om hvordan politisk ledelse meningsudfyldes hos Socialdemokraterne med udgangspunkt i Helle Thorning-Schmidts MUS-samtaler som styringsteknologi, lige efter hun blev formand i april 2005. Denne case er valgt på grund af dens åbenlyse optagen af en teknologi hentet fra private og offentlige institutioner. Den anden case er en undersøgelse af, hvordan politisk ledelse i Dansk Folkeparti diskursivt meningsudfyldes som topstyring. Denne case har vi fundet særlig interessant, fordi politisk ledelse her gennem en udtalt topstyring, umiddelbart adskiller sig fra andre partiers politiske ledelse, ved at topstyringen som ledelsesrationalitet her fremstår meget ren i sin karakter. Den sidste case er SF's 'nye' form for politisk ledelse, efter Villy Søvndal kom til som partiets leder i 2005, hvor der både kan iagttages en professionalisering af organisationen SF og en strømning af politikken. Og hvor begge disse strømninger i modmagtsdiskursen iagttages som en bevægelse hen imod øget topstyring.

Andre cases har dog også budt sig til i forhold til vores undersøgelse. Eksempelvis kunne en anden interessant case have været Venstres politiske ledelse under ledelse af nu tidligere partileder, Anders Fogh Rasmussen. Den er ofte blevet beskrevet som klassisk top-down-styring med Anders Fogh Rasmussen som den ubestridte leder ikke mindst i kraft af sin så ofte omtalte politiske tæft og dygtighed, men måske også på grund af den særlige partikultur, der hersker i Venstre. Undervisningsminister Bertel Haarder om ledelseskulturen i Venstre eksemplificeret med formandsskiftet i Venstre i 1998:

*"Han (Peter Brixtofte) havde kørt sig selv op som rival til Anders Fogh, hvilket han i andres øjne aldrig har været, men han kørte sig selv op, det gjorde han. Den slags tolererer Venstres kultur ikke. Vi er en bevægelse med en stærk kultur. Det er en kultur med tolerance. Man kan være en vildtvoksende person i Venstre. Man kan være en Birthe Rønn Hornbech, en Bertel Haarder, en Peter Brixtofte, kvindeaktivist eller reaktionær. Der er plads til alle, men der er ikke plads til at anfægte høvdingens autoritet. Hvis du lægger mærke til det, har vi aldrig haft ballade som hos de konservative. Vores kultur modvirker det. Der er ikke plads til balladefolk som Ninn-Hansen, Haunstrup-Clemmensen, Hans Engell og Henning Dyremose. Den slags er utænkeligt i Venstre, fordi vores høvding bestemmer alt. Når vi har bestemt, hvem der er høvding, gider vi ikke diskutere det" (Madsen 2002: 94).*

Bertel Haarder fremhæver i citatet Vestres partikultur eller ledelseskultur som noget helt unikt. Denne case ville også have været interessant som følge af, at Venstre på nuværende tidspunkt sidder i regering og ydermere er den første Venstreregering, der har formået at blive genvalgt.

Hos de Konservative fremstår det som om begrebet politisk ledelse er blevet meningsudfyldt på en anden måde under nu tidligere partileder Bendt Bendtsen. Under hans ledelse fremstod det mere til, at være 'holdet' der stod frem. Karakteristikken af ham som politisk leder har ofte lydt, at han viste sig at være den rigtige mand på det rigtige sted på det rigtige tidspunkt for de konservative. Bendt Bendtsen fik skabt ro i partiet efter de hårde fløjkampe (Skive Folkeblad 9.9.2008: *Lene Espersen kan true V's førerposition*). Men bl.a. i en meningsundersøgelse fra Dagbladet Børsen i 2005 fik Bendt Bendtsen den tvivlsomme kåring som den mindst populære partileder på Christiansborg blandt sine egne vælgere (Dagbladet Børsen, d. 7.10.2005: *Statsministeren mest populær*). Noget kunne tyde på, at hvis de konservative skulle have chance for større vælgergevinster, så måtte der nye kræfter til som politisk leder. Det skete i september 2008, hvor Lene Espersen blev ny formand for partiet. Det kunne således også have været interessant at undersøge, hvad der har givet ledelsen i det andet regeringsparti denne ledelsesmæssige modvind.

Vi har imidlertid vurderet, at de 3 cases omhandlende Dansk Folkepartis topstyring, MUS-samtaler hos Socialdemokraterne og professionalisering af politikken og strømlining af organisationen hos SF er de mest presente, og samlet set indenfor specialets givne rammer, bedst sandsynliggør tendenserne i politisk ledelse på Christiansborg i dag og det særlige ved ledelse her.

## **2.4 Interviewteknik**

Vores interview med politikerne bruger vi til at få indsigt i, hvordan politikerne iagttager, politisk ledelse har udviklet sig over tid, og hvordan den udfoldes i dag på Christiansborg inden for de enkelte partier. Vi har derfor valgt at udforme vores spørgsmål i forbindelse med dispositivanalysen i specialets 3. del individuelt, så de passer til den aktuelle ledelse i de forskellige partier. Interviewspørgsmålene til brug for den begrebshistoriske undersøgelse har vi valgt at formulere relativt strukturerede, og standardiserede på tværs af interviewene. Svarene har dermed været nemmere at sammenligne og sætte over for hinanden. Dette er

ifølge metode- og interviewforsker Steiner Kvale også den bedste måde at stille spørgsmål på, når man skal undersøge sine hypoteser (Kvale 1998:104).

Formålet med det kvalitative forskningsinterview er ifølge Kvale: *”at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på fortolkninger af meningen med de beskrevne fænomener”* (Kvale 1998:132). Vi har derfor forsøgt at indhente nogle nuancerede beskrivelser og fortolkninger af den ledelse, vi undersøger. Vores interviews var derfor ikke så eksplorative, idet vi på forhånd havde dannet os et indblik i feltet, og hvilke problemstillinger der eksisterede. Dette indblik i feltet vedrørende ledelsen i partierne på Christiansborg fik vi primært gennem en omfattende læsning af artikler fra Infomedia og de danske dagblade, som vi derfor kunne spørge ind til i interviewene (Kvale 1998:105). I forbindelse med vores interview med politikerne er der dog også svagheder. En ulempe kan være, at vi ved meget strukturerede og konkrete spørgsmål måske får lukket af for nogle andre emner eller problematikker, som interviewpersonerne kunne have viden omkring. Dermed får vi som interviewere lukket af for muligheden for at få åbnet op for nye perspektiver eller interessante problemstillinger.

## **2.5 Begrebsafklaring**

I denne begrebsafklaring vil vi kort redegøre for hvordan vi benytter os af dette speciales to kernebegreber, nemlig politisk ledelse og professionel ledelse.

### **2.5.1 Politisk ledelse**

Politisk ledelse er en flertydig størrelse at indfange; det politiske begreb er diffust, og der kan således lægges mange forskellige læsninger ned over det. Det kan læses snævert eller bredt. En undersøgelse af politisk lederskab i Danmark i 2001 foretaget af Ove K. Pedersen<sup>10</sup> for Ugebrevet Mandag Morgen giver et meget godt billede af, at politisk ledelse i Danmark potentielt kan udgå mange steder fra. Som eksempler på hvor der praktiseres politisk ledelse i dag, nævnes **Politiske ledere**, herunder ministre, partiledere og udvalgsformænd i Folketinget. **Ledende embedsmænd**, herunder departementschefer og styrelsesdirektører. **Institutionsledere**, herunder universitetsrektorer/-dekaner, sygehusdirektører og administrerende overlæger etc. **Interesseorganisationer**, herunder formænd og direktører. **Offentlige selskaber** (statslige aktieselskaber eller andre selskaber med offentligt

---

<sup>10</sup> Ove K. Pedersen, professor ved International Center for Business and Politics, CBS.

medejerskab), herunder bestyrelsesformænd og direktører. **Private erhvervsvirksomheder** (virksomheder der har påtaget sig et socialt eller politisk ansvar f.eks. gennem at påtage sig udliciterede offentlige opgaver eller at søge indflydelse på de politiske beslutningsprocesser f.eks. gennem lobbyisme), herunder bestyrelsesformænd og direktører. **Konsulent-, medie- og kampagneinstitutioner** herunder ledere af tænketanke (f.eks. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd eller de store industriorganisationers politiskøkonomiske afdelinger), ledere af medievirksomheder, der eksplicit søger at påvirke de politiske beslutningsprocesser og chefredaktører/administrerende direktører for de største medievirksomheder.

Hertil skal lægges, at denne oversigt af Ove K. Pedersen over hvor der potentielt bedrives politisk ledelse kan udvikles både i bredden og dybden. Flere typer kan tillægges; og der kan trænges dybere ind i de enkelte typer for at udpege flere end de nævnte roller (Pedersen 2001: 8f). Politisk ledelse er altså noget, der også bedrives mange andre steder, end hvad der kan indfanges af en snæver definition af det politiske system. Vores fokus er imidlertid afgrænset til en undersøgelse af politisk ledelse på Christiansborg, og hvordan begrebet her bliver meningsudfyldt og historisk semantisk er blevet gjort til.

### 2.5.2 Professionel ledelse

Ifølge Flemming Poulfelt<sup>11</sup> betyder professionel: Erhvervsmæssig eller en person der udøver erhvervsmæssig virksomhed. Begrebet sættes i modsætning til amatør, der står for en, der dyrker sin erhvervsmæssige virksomhed for fornøjelsens skyld eller uden økonomisk vinding (Poulfelt 1997: 98).

Når begrebet professionel bliver koblet på ledelse, ligger det implicit i vores vante forestillingsverden, at det ikke alene drejer sig om ledelse i en eller anden erhvervsmæssig forstand, men tillige at ledelse gennemføres på en fremmede og dermed velfungerende vis, som andre gerne vil måle sig op imod, altså en form for *benchmarking*. Men ligesom med politisk ledelse er professionel ledelse som begreb ikke nogen entydig størrelse, hvilket jo også ligger i Kosellecks (2007) definition af begreber i modsætning til ord. Professionel ledelse er en relativ vanskelig størrelse at bestemme entydigt, da det må betragtes som en ikke-absolut størrelse i stadig forandring og udvikling (Ibid.: 101). En anden måde man også kan tale om professionel ledelse på er således at hente professionel ledelse ind i forbindelse

---

<sup>11</sup> Flemming Poulfelt, professor ved Institut for Ledelse, politik og filosofi, CBS.

med organisationer, der er nystartede af mindre erfarne folk, hvor jobfunktionerne kan vokse hen over hovedet på dem, der i første omgang drev organisationen. En tredje måde at tale om professionel ledelse er ud fra en professionsvinkel, hvor begrebet professionel anvendes som betegnelse for en aktør, der tilhører en bestemt profession (Ibid.: 98f).

I denne opgave vil professionel ledelse referere til den måde, ledelse og ledelsesfunktioner udøves på, og mindre ud fra en professionsvinkel eller om ledelsen er hyret eller ej, idet professionel ledelse også kan benyttes til at karakterisere ledelse i frivillige organisationer eller foreninger og dermed også i politiske partier (se blandt andre la Cour 2004).

### 3. Betragtninger om ledelse og politik

Når vi har valgt at rette specialets fokus mod politisk ledelse på Christiansborg, skyldes det ikke opfattelsen, at der ikke finder tilstrækkeligt lederskab sted her. Man kan sige, at ledelse er blevet et altfavnende fænomen, der mere eller mindre influerer alle de måder vi agerer og interagerer med hinanden. Således bliver en helt central problematik i første omgang vanskeligheden i overhovedet at indfange, hvad ledelse er, og hvad det vil sige at lede! Når ledelse bliver et allestedsnærværende fænomen, der griber om alt, bliver det en flygtig og diffus størrelse, som vi har svært ved at karakterisere. Det bliver svært at påpege de aktiviteter, der ikke skulle indeholde ledelse, og samtidigt vanskeliggøres det også at fremhæve, hvad der udmærker ledelse fra andre aktiviteter. Dermed forøges problemet til, ikke kun at dække over hvordan vi skal lede, men også til hvordan vi overhovedet skal komme til erkendelse af, hvad ledelse er – og ikke er (Raffnsøe 2004: 22). Enhver ledelse der ønsker at træde frem og anerkendes som ledelse, må vise sig som værende i stand til at lede de ledte i en retning, som de selv anerkender. Når ledelse udøves over selvstændige, selvledende enheder, er det en nødvendighed, at de ledte accepterer samt godkender ledelsen, som en ledelse hvis retninger de ønsker at følge. Således er det af afgørende betydning for en velfungerende ledelse, at den er i stand til at fremme og forbedre det, den leder (Raffnsøe 2004: 23). Igennem de sidste 30 år er der sket en kraftig forøgelse og diversitet i antallet af skoler og approaches indenfor ledelse i offentlige og private virksomheder, eller det man under en samlebetegnelse kan kalde professionel ledelse (Poulfelt 1997: 102).

Et eksempel på dette er begrebet om New Public Management (NPM), der for alvor blomstrede frem i offentlige organisationer i slutningen af 1980'erne. Den teoretiske inspiration til NPM kom fra to forskellige steder. For det første kom den teoretiske inspiration fra ledelsesteorierne fra handelshøjskolerne, hvor ledelse i årevis havde været studeret og praktiseret primært som ledelse i den private sektor. For det andet kom inspirationen fra nyere økonomisk teori om organisation og beslutning, den såkaldte "New Institutional Economics" (Greve 2002: 2). Introduktionen af NPM i den offentlige sektor blev beskrevet som et paradigmeskifte i retning af øget decentralisering, service-, resultat- og markedsorientering kombineret med en strammere økonomisk styring og en præstationsorienteret managementkultur i den offentlige sektor (Rennison 2000: 8). Dermed taler man om, at med introduktionen af NPM var offentlige organisationer ikke længere blot dele af et stort offentligt bureaukrati; offentlige organisationer fik deres egen identitet, logo og holdning til



deres mission her i tilværelsen. NPM blev derfor på godt og ondt lig med forandring i en bestemt retning; mere ledelse og mere opsplитning og selvstændiggørelse af offentlige organisationer (Greve 2002: 3).

Indenfor professionel ledelse kan man således tale om, at der er sket en ledelseseksplosion i det moderne samfund. Imidlertid påstås det, at de politiske partier på Christiansborg som en af de sidste magtbastioner i samfundet er at betragte som et område, der ikke aktivt eller professionelt arbejder med ledelse, og at det blandt andet er fordi ledelse i politik er noget særligt i forhold til professionel ledelse i en offentlig eller privat virksomhed (se bl.a. Antorini 2008; Hegelund og Mose 2006).

Spørgsmålet er, om der er indbygget en særlig logik i det politiske system, der gør, at der her ikke arbejdes aktivt med ledelse? Måske er det politiske livs natur mere flydende og mindre rationaliseret end livet i en offentlig organisation eller privat virksomhed? Det vi kalder eller definerer som ledelse, findes det overhovedet indenfor det politiske rum på Christiansborg? Hvad er ledelse i politik, og hvad er det, der gør systemet mindre modtageligt over for ledelsesinput 'udefra' end den offentlige administration eller det private erhvervsliv?

Politisk ledelse i partierne på Christiansborg har som nævnt kun været genstand for begrænset forskningsmæssig opmærksomhed. Selvom man kan mene, at det at bedrive ledelse må have mange fællesnævner, hvor end det bedrives, er der visse betingelser, der adskiller politisk ledelse på Christiansborg fra ledelse de fleste andre steder i samfundet. Gennem vores interviews med tidligere og nuværende partiledere er det blevet klart, at der er flere betingelser for at bedrive ledelse i politik på Christiansborg, som er mere eller mindre eksklusive betingelser for ledelse her. Vi vil i dette kapitel forfølge tre hovedpåstande om politisk ledelse på Christiansborg:

1. At politisk ledelse på Christiansborg har en særlig logik som er gennemsyret af strategi.
2. At en særlig betingelse ved politisk ledelse er, at man hele tiden strategisk skal forholde sig til medierne.
3. At politikerne på Christiansborg i dag iagttager sig selv som stadig mere professionaliseret.

Men inden vi udfolder disse tre påstande om særlige betingelser ved politisk ledelse, vil vi for at klæde os på til dette kort introducere Niklas Luhmann<sup>12</sup> og begreber hentet fra hans systemteori. Luhmann har nemlig gjort nogle særdeles interessante iagttagelser om politik som system herunder politisk ledelse ud fra et teoretisk sociologisk udgangspunkt. Dermed hjælper Luhmann os med at gøre os bedre i stand til at indfange og karakterisere det særlige ved ledelse i politik.

### 3.1 Det særlige ved politisk ledelse på Christiansborg

Luhmann iagttager ledelse i politik som noget særligt, men også som en ledelsesform der lader sig påvirke af sin omverden. Luhmann iagttager således, at alle systemer, herunder det politiske system, i det moderne samfund er autopoietiske og udviklet gennem en differentieringsproces og funktionel specificering, men han iagttager også, at systemer lader sig irritere og forme af sin omverden:

*"Politics conditions its own possibilities – and apparently becomes sensible thereby to what its environment offers or requires. It is not understood adequately as a closed or an open system. It is both at the same time (...) A system is called self-referential that produces and reproduces the elements – in this case political decisions – out of which it is composed itself" (Luhmann 1990: 40).*

Det politiske system lader sig dermed ikke tilfredsstillende forstå som enten et åbent eller lukket system, men som et system der er selvstyrende og selvrefererende og på den måde lukket, for netop derigennem at opnå en følsomhed i forhold til, hvad dets omverden har at tilbyde og har brug for og på den måde åbent. Vi vil i dette kapitel iagttage, hvordan politisk ledelse på Christiansborg lader sig irritere af sin omverden eksempelvis massemedierne herunder journalister og kommentatorer. Dermed formes politisk ledelse på Christiansborg til en vis grad af massemedierne, der irriterer systemet. På samme måde kan man iagttage politisk ledelse, der lader sig irritere og forme af professionel ledelse, men også de enkelte partier på Christiansborg som autopoietiske organisationssystemer, der hver i sær lader sig irritere og forme af hinanden i et eller andet omfang.

Som kommunikationssystem skelner det politiske system konstant mellem sig selv og sin omverden, mellem hvad der er politisk, og hvad der ikke er politisk. Denne skelnen sker gennem en binær kode som er styrer/styret eller regering/opposition, hvor det altid er bedre at være i regering eller at styre end at være i opposition eller at blive styret. Denne binære kode

---

<sup>12</sup> Niklas Luhmann (1927-1998) tysk sociolog og systemteoretiker.

markerer det politiske systems meningsgrænse (Andersen 1998: 8f). Når vi iagttager politisk ledelse på Christiansborg, vil vi på baggrund af udtalelserne fra de politiske ledere, vi har talt med, kunne identificere grænsen mellem politisk ledelse/professionel ledelse samt politisk ledelse/massemedierne. Denne grænse mellem politisk ledelse og dens relevante omverden skal forstås, som at de er gensidigt autopoietiske, men ikke at de er gensidigt uagttagelige for hinanden. Tværtimod iagttager de hinanden som relevante omverdener, og som nævnt ovenfor lader de sig dermed irritere og forme i et eller andet omfang af iagttagelserne af omverdenen. Et eksempel på dette er at politikerne iagttager det at være dygtig til at håndtere medierne og have ”medietække” som ekstremt vigtigt i forhold til politisk ledelse på Christiansborg i dag. Et andet eksempel er Helle Thorning-Schmidts MUS-samtale som jo er en styringsteknologi hentet fra professionel ledelse. Hun lader dermed sin ledelse forme af denne teknologi, men teknologien formes også af det politiske system. Helle Thorning-Schmidts MUS-samtale vil vi undersøge nærmere i kapitel 6. I næste afsnit vil vi forfølge vores første påstand om, hvordan politisk ledelse på Christiansborg kan iagttages som strategi.

### **3.1.1 Politisk ledelse på Christiansborg som strategi**

Vores første påstand om ledelse i politik er, at der er en særlig logik på spil, som er gennemsyret af strategi. De politiske ledere iagttager ledelse i politik på Christiansborg som noget andet end ledelse i offentlige eller private virksomheder. De politiske ledere iagttager, at de ikke har samme ledelsesret, og at der ikke eksisterer den samme faste hierarkiske ledelsesstruktur som i professionel ledelse. Det politiske liv iagttages derfor som mindre rationaliseret end livet i en offentlig eller privat virksomhed, og derfor fylder strategi væsentligt mere i ledelse i politik end i professionel ledelse.

Encyklopædien beskriver politisk ledelse som noget, der kan karakteriseres som den evne eller formåen, et eller nogle få individer har til at få en gruppe til at godtage en bestemt politisk linje, handling eller løsning. En vigtig forskel på politisk ledelse og ledelse i andre foretagender eller organisationer er, at politikere ofte må handle i situationer, hvor meningerne er delte om både vurderingskriterier og årsagsforklaringer (Encyklopædien 1998 bind 12: 52). SF’s tidligere formand gennem 14 år, Holger K. Nielsen, om det strategiske spil man skal mestre som leder i politik:

*”Det er jo tit at man må lave nogle kompromiser. Man har jo ikke en ledelsesret på den måde, at man kan udstikke direktiver, at sådan og sådan er det(...) I de fleste tilfælde og i*

*de fleste partier er man jo nødt til hele tiden at tage hensyn til, hvad der er af forskellige interesser og så lægge sine strategier i forhold til det og så også erkende, at der af og til er nogle begrænsninger i, hvor meget man kan udstikke af direkte direktiver til folk fordi, du kan ikke fyre folk, og et parti er en demokratisk organisme med mange forskellige mennesker, der alle sammen mener, at lige deres synspunkter skal tilgodeses” (Bilag B: 1).*

Og på spørgsmålet om hvorvidt Holger K. Nielsen nogen gange som partileder har kunnet tænke sig at 'fyre' politikere fra sin folketingsgruppe, svarede han:

*”Jo, det har jeg. Adskillige gange (...) jeg har da tænkt tanken adskillige gange. Men jeg har været helt klar på, at det kunne jeg selvfølgelig ikke. Så risikerede jeg jo også at splitte partiet” (Bilag B: 2).*

Holger K. Nielsen giver her udtryk for, at man som politisk leder på Christiansborg ikke har den samme ledelsesret som i en privat virksomhed eller offentlig organisation. I politisk ledelse er man nødt til hele tiden at tage hensyn til, hvad der er af forskellige interesser og gå på kompromis, og så lægge sine strategier i forhold til det. Hele tiden agerer strategisk i forhold til at være på den styrende side af den politiske kode. Man kan ikke udstikke direktiver til sine partifæller uden konstant at være opmærksom på ens egen aktuelle styrke i partiet. Dette gør ledelsesretten mere flygtig og mindre rationaliseret og skaber et større fokus på strategi, alliancer og netværk. Holger K. Nielsen har ofte tænkt tanken om at skille sig af med politikere, men har efter eget udsagn aldrig for alvor overvejet det, da han har været sig yderst bevidst, at det kunne splitte SF som *demokratisk organisme*, og det ville han ikke risikere.

Ifølge de politiske ledere vi har talt med er et af de helt afgørende elementer der gør ledelsesretten svagere i politisk ledelse på Christiansborg og fokuset større på strategi set i forhold til offentlige institutioner og private virksomheder, at de folkevalgte partimedlemmer ikke kan afskediges eller ansættes af den politiske ledelse efter behov. Medlemmer kan ekskluderes, men bortset fra hos Dansk Folkeparti<sup>13</sup> sker dette så sjældent, at partierne på Christiansborg i praksis skal organisere sig ud fra, at ingen kan afskediges.

Opfattelsen er at man som leder i politik har den gruppe at arbejde med, som vælgerne nu en gang har tildelt et mandat. Man kan i modsætning til i en virksomhed ikke bede den og den om at finde sig et andet arbejde, hvis ikke de retter sig efter den valgte strategi. Her gælder det så om at få alle til at føle sig som en del af holdet. Det er så lederens opgave at få det til at

---

<sup>13</sup> Dansk Folkeparti har siden 1995 ekskluderet mere end 80 medlemmer. Dansk Folkepartis politisk ledelse, herunder eksklusionspolitikken i partiet, vil blive undersøgt nærmere i kapitel 7.

lykkes. Tidligere minister og formand for Det Radikale Venstre, Marianne Jelved, om ikke at have retten til at afskedige og ansætte folk i modsætning til i professionel ledelse:

*"Ja, jeg tror det er nemmere at lede en privat virksomhed (...) Fordi du ikke kan udskifte dit personale, som du kan i en virksomhed (...) Det har den konsekvens, at du er i en situation som er ekstremt lærerig, fordi man simpelthen skal have tingene til at fungere, så alle yder deres mest optimale i fredsommeligt kappesstrid med hinanden, hvor vi når nogle resultater. Det er da en ekstrem opgave, når du ikke kan sige, at der er faktisk en dygtig mand derude, som jeg gerne vil have ind i min virksomhed, og jeg vil gerne give ham en højere løn for at få ham ind. Han vil være rigtig god til at lave sundhedspolitik, ham må vi have. Det kan jeg jo ikke. Eller det er der ingen, der kan af de politiske ledere" (Bilag D: 7).*

Pia Christmas-Møller iagttager en interessant pointe omkring den særlige logik, der er på spil i det politiske system, der genererer øget fokus på strategi og taktik omkring ledelsesretten i politik sammenlignet med professionel ledelse:

*"I det private erhvervsliv og uden for det politiske system, har man måske sværere ved at forstå, hvorfor nogen ting kører på den måde, som de gør i det politiske system, meget af det kan simpelthen forklares med den meget afgørende forskel – man har ikke retten til at ansætte og fyre (...) Altså hvis en ledelse ekskluderer et medlem, jamen så er medlemmet kun ude af den partimæssige ramme, men medlemmet er ikke ude af det totale magt game. Og det er et vilkår, der er helt anderledes, end det der gælder i private virksomheder. Og det skal hele tiden indkalkuleres, hvilke ulykker vedkommende kan lave udenfor det partimæssige fællesskab(...) man skal vurdere, om man hellere vil have, at vedkommende pisser ud af teltet eller ind i teltet (...) Ja, en meget kynisk kalkule, hvor er ulykkerne de største?" (Bilag C: 2f).*

Hvis man, som politisk leder på Christiansborg, overvejer at skille sig af med et folketingsmedlem, skal man rent strategisk overveje, hvilken skade et folketingsmedlem kan gøre uden for gruppen, da dette medlem fortsat har 1 stemme ud af 179 mandater i det danske Folketing, indtil der bliver udskrevet folketingsvalg næste gang. Det at man ikke kan afskedige og ansætte efter behov i politik er således et element, der gør strategielementet mere tydeligt og betydningsfuldt i ledelse i politik end ledelse i offentlige organisationer og private virksomheder. Men grunden til at ledelse i politik er gennemsyret af strategi kan ikke kun forklares ved denne ene betingelse. Som Holger K. Nielsen tidligere gav udtryk for, må man generelt set i politisk ledelse på Christiansborg hele tiden agere strategisk i forhold til at være på den styrende side af den politiske kode. Man må hele tiden være opmærksom på at være i regering i forhold til opposition både partierne imellem, men ikke mindst også internt i ens eget parti. Man må således hele tiden være opmærksom på ens egen aktuelle styrke. Dette fordi ledelsesretten i politik iagttages som mindre rationaliseret og derfor mere flygtig end i

eksempelvis professionel ledelse i en privat virksomhed, hvilket skaber et større fokus på strategi som gennemsyrende betingelse ved ledelse her.

### 3.1.2 Politisk ledelse og massemedierne

Som politisk leder kan man således ikke ultimativt afskedige eller ansætte folk til sin folketingsgruppe. Den ledelsesret har man ikke. Men det har derimod vælgerne, og vælgerne kommunikerer man som politiker primært med gennem massemedierne, som dermed iagttages af politikerne på Christiansborg som en yderst relevant omverden for dem. Det politiske system er på den måde ifølge Luhmann strukturelt koblet til det massemediale system. Politikken profiterer af omtaler i medierne, og føler sig samtidig irriteret af dem. Meldinger i medierne kræver for det meste en reaktion i det politiske system, der som regel derpå på ny genopstår som kommentar i medierne (Luhmann 2002: 88).

Man er som politisk leder sit partis største profil udadtil i medierne, og det forventes, at man skaffer stemmer til partiet, og at man eksempelvis gør det godt i TV. Dermed iagttages mediernes massive tilstedeværelse som en konstant central mellem-, med- og modspiller i politisk ledelse på Christiansborg. At man som politisk leder i den grad er profilen udadtil, fremhæver Holger K. Nielsen, som der hvor politisk ledelse adskiller sig markant fra professionel ledelse:

*”At man sidder i TV, og skal skaffe stemmer til partiet, at man er profilen udadtil. Du kan godt have en virksomhedsleder, der ikke er en profil udadtil, men som alligevel er en god leder af virksomheden, fordi han kan skaffe kunder til virksomheden. Så den der ledelsesfunktion er lidt mere diffus i det politiske” (Bilag B: 4).*

På spørgsmålet om hvorvidt Marianne Jelved har kunnet mærke en udvikling, i den tid hun har været med i dansk politik, i hvad der kræves i jobbet som politisk leder, fremhævede hun også mediernes meget centrale rolle:

*”Jeg synes at det i dag, er meget mere personfikseret. Det er meget mere afgørende, hvordan den politiske leder håndterer medierne. Det spiller i hvert fald en større rolle i dag, synes jeg, end det gjorde tidligere. Det kan godt være, at det altid har spillet en vis rolle, det tror jeg, det har. Men i dag vælger Socialdemokratiet en leder helt udenfor (Christiansborg) fordi de forventer, at hun vil være i stand til at matche Anders Fogh mediemæssigt. Det er jo meget specielt, at vælge én som ikke har været i Folketinget” (Bilag D: 7f).*

Marianne Jelved iagttager mediernes rolle som markant større, end da hun startede i politik, og hun fremhæver valget af Helle Thorning-Schmidt som formand for Socialdemokraterne som et eksempel på, hvordan man strategisk hele tiden indtænker medierne i politik i dag.

Pia Kjærsgaard iagttager også, at man hele tiden i politisk ledelse på Christiansborg strategisk må forholde sig til og indtænke mediernes særlige rolle:

*”En anden faktor vi har herinde, er medierne. Hvis en medarbejder bliver fyret fra en privat virksomhed, skal det være en meget stor virksomhed og et meget godt gyldent håndtryk, hvis det kommer i medierne og på en helt speciel sag. Hvis et folketingsmedlem bliver fyret eller bliver sur, så kan medierne meget ofte blive mellemspillere, så det er også en faktor, der gør, at det er meget anderledes” (Bilag E: 2).*

Pia Kjærsgaard fremhæver her mediernes rolle som ”mellemspiller” i politik, når der er en konflikt i et parti. Konflikter har der ikke været så få af i Dansk Folkeparti, hvor medlemmer enten er gået selv eller blevet smidt ud af partiet. Dette vil vi undersøge nærmere i kapitel 7. Pia Kjærsgaard fremhæver dette som et særligt vilkår i politisk ledelse, at medierne er med hver gang og modsat kun ved de allermest spektakulære sager i professionel ledelse i en privat virksomhed.

Udover at man som politisk leder på Christiansborg er sit partis mest prominente ansigt udadtil og strategisk skal indtænke medierne i sit daglige lederskab, er der blandt medlemmerne i ens folketingsgruppe en konstant kamp om at bibeholde sin position hos vælgerne igennem medierne. De interne magtkampe mellem valgene og i selve valgkampssituationen om vælgernes gunst for at blive genvalgt er også en betingelse ved politisk ledelse som Pia Kjærsgaard og Marianne Jelved iagttager som væsentlige. Her Pia Kjærsgaard:

*”Jo, og den foregår netop i de partier, der går lidt op og ned i meningsmålingerne, altså der gælder det jo om at positionere sig mest muligt, det gælder også i de partier, tror jeg meget, som sidder i regering, jeg tror meget det foregår i Venstre i øjeblikket, fordi man forventer en ny rokade her i løbet af et par måneder, så der er ingen tvivl om, at der gælder det meget om at føre sig selv frem. Men det synes jeg også er i orden, bare det ikke er på bekostning af andre. Det gælder jo om i politik at promovere sig selv på de mærkesager, man har, som man gerne vil præsentere overfor vælgerne, det synes jeg egentlig er helt legalt, men man må bare aldrig gøre det på bekostning af andre” (Bilag E: 4).*

Marianne Jelved om de interne magtkampe:

*”Det er rigtigt. Det er sådan et saying herinde, at ens værste konkurrent er ens egen folketingsgruppemedlemmer. Så længe jeg sidder på den post, kan de andre jo ikke sidde på den eller omvendt(...) Lene Espersen<sup>14</sup> og Jakob Axel Nielsen<sup>15</sup> der begge er valgt i Nordjylland, de to konkurrerer med hinanden, om hvem der får det største personlige stemmetal, mere, end at jeg konkurrerer med Jacob Axel Nielsen. Det er på en helt anden måde. Han og jeg, vi kan have nogle fornøjelige valgkampe og have det skægt sammen, men det vil være sjældent at se ham og Lene på den samme måde, fordi de skal have stemmerne fra hinanden” (Bilag D: 9f).*

Pia Kjærsgaard ser det som en naturlig og legal del af at være i politik, at folketingsmedlemmerne gør sig til overfor vælgerne, og at det er den politiske leders opgave at sikre, at dette ikke sker på bekostning af andre i gruppen. Marianne Jelved iagttager, at de interne magtkampe i særdeleshed foregår i de større partier, hvor der er flere profiler på valg i de samme kredse, at der her udspiller sig en kamp om at være denne og hint lokalområdes mest patriotiske bannerfører. At man i politisk ledelse på Christiansborg ikke har den samme entydige ledelsesret eller ledelsesmandat som i professionel ledelse i offentlige organisationer og private virksomheder, betyder dog ikke, at man som leder på Christiansborg ikke har nogle styringsværktøjer at lede med. Pia Christmas-Møller:

*”Men der skal man ikke tage fejl af, at politisk ledelse i en folketingsgruppe også kan være med til at give større eller mindre mulighed for, at et folketingsmedlem kan få adgang til medierne. Der er altså nogle styringsværktøjer trods alt, for hvis vedkommende får et ordførerskab, så er der en platform, og hvis det er et godt ordførerskab, det vil sige et ordførerskab på et område hvor der er meget aktivitet og meget politisk uenighed, og hvis det så oven i købet er et område, hvor det parti man repræsenterer har nogle synspunkter, der er populære, så er det virkelig en slags gulerod at få. For så taler man ikke på egne vegne og ikke bare op imod partiledelsen, men man taler på et partis vegne, og oven i købet i et konflikt rum der giver synlighed” (Bilag C:5f).*

Som leder i politik har man således et vægtigt styringsredskab, nemlig at man kan tildele eller fratage de attraktive ordførerposter til medlemmerne i gruppen, som i sidste ende kan være med til at afgøre, om medlemmet bliver valgt til Folketinget igen af vælgerne.

### **3.1.3 Stigende professionalisering af politisk ledelse på Christiansborg**

Af flere af de ovenstående citater fremgår det, at de politikere vi har interviewet iagttager ledelse i politik som et særligt ledelsesfelt, der ikke fungerer på samme måde som ledelse i private virksomheder og offentlige organisationer. Således differentierer politikerne mellem sig selv som bedrivende politisk ledelse og professionel ledelse. Ligeledes står det nu klart, at

---

<sup>14</sup> Lene Espersen (1965-) er formand for Det Konservative Folkeparti, Økonomi- og erhvervsminister samt vicesstatsminister.

<sup>15</sup> Jakob Axel Nielsen (1967-) er minister for sundhed og forebyggelse og medlem af Folketinget for Det Konservative Folkeparti siden den 8. februar 2005.



der en nogle særlige betingelser til grund for ledelse i politik, som ikke eksisterer i professionel ledelse. På trods af dette iagttager de politikere, vi har talt med, politisk ledelse på Christiansborg som stadig mere professionaliseret og det politiske system som stadig mere irriteret og forment af begreber fra professionel ledelse. Holger K. Nielsen om professionaliseringen af politisk ledelse på Christiansborg:

*"Det er et begreb, politikerne er blevet mere bevidste om et eller andet sted, det tror jeg, det er. Det betyder så ikke, at politikere kommer på ledelseskurser og den slags, som man gør i det private erhvervsliv. Altså, det er ikke mit indtryk, at man gør det vel, men der er ingen tvivl, at det sådan langsomt er ved at flyde lidt ud. Der er stadig nogle store distinktioner, men at det langsomt flyder ud. Det har så også at gøre med, at skellet mellem offentligt og privat er blevet meget mere uklart. Private virksomheder og offentlige virksomheder minder mere om hinanden i dag, end de gjorde før i tiden, hvor der var et meget skarpt skel mellem den offentlige forvaltning og den private virksomhed, og man bruger nogle af de samme principper i den offentlige sektor, som man har gjort i den private sektor, og det er jo kommet ind de sidste 20 år ca., og det er meget naturligt, at det også afspejler sig i de politiske partier, og det politiske system her på Christiansborg"* (Bilag B: 4).

Holger K. Nielsen iagttager i citatet, at man som noget nyt i det politiske system er begyndt at professionalisere organisationen eller partiet, og at man i dag ikke kun har fokus på samfundsledelse i politisk ledelse. Han iagttager at skellet mellem politisk ledelse og professionel ledelse er stadig mere uklart, og som en udvikling der har bevæget sig fra den private til den offentlige sektor, og som nu også afspejler sig i de politiske partier på Christiansborg.

Dette er også en udvikling, som Pia Christmas-Møller har iagttaget. På spørgsmålet om hvorvidt det er hendes opfattelse, at en folketingsgruppes politiske ledelses ledelseskompetencer bliver vurderet mere kritisk af folketingsgruppens menige medlemmer i dag end tidligere, svarede hun følgende:

*"Der er i samfundet som sådan blevet en større bevidsthed om ledelse og begrebet "god ledelse", jeg tror ikke, man talte om det i 30'erne ærlig talt eller 40'erne. Men det er sådan et relativt nyere begreb, og man kan overhovedet ikke regne med, at sådan noget kommer ind her, men det kommer også ind her. Og derfor er der selvfølgelig flere der vil bruge den slags ord, mekanismer og metoder, men hvor meget vægter de så? De vægter, de kommer ind og vægter noget, hvor de tidligere slet ikke var eksisterende i universet, så kommer de ind i universet og påvirker"* (Bilag C: 15).

Ligesom Holger K. Nielsen mener Pia Christmas-Møller dog fortsat at politisk ledelse er noget andet end professionel ledelse, men at der er nye begreber på spil i politisk ledelse i forhold til tidligere. Spørgsmålet er så, hvor meget de nye begreber slår igennem i politisk ledelse.

Denne udvikling i retning af stigende professionalisering, som ovenfor iagttages i det politiske system, er i citaterne beskrevet som meget lig den udvikling, vi beskrev i indledningen til dette kapitel om NPM's introduktion i den offentlige sektor fra den private sektor. NPM's introduktion indenfor offentlig ledelse er siden i forskningslitteraturen omkring udviklingen blevet beskrevet som et paradigmeskifte indenfor offentlig ledelse (Greve 2002). Spørgsmålet er, om politisk ledelse i dag står overfor et tilsvarende paradigmeskifte?

### **3.2 Opsamling**

Vi startede dette kapitel med at opstille tre hypoteser om det særlige ved politisk ledelse på Christiansborg, nemlig:

1. At politisk ledelse på Christiansborg har en særlig logik som er gennemsyret af strategi.
2. At en særlig betingelse ved politisk ledelse er, at man hele tiden strategisk skal forholde sig til medierne.
3. At politikerne på Christiansborg i dag iagttager sig selv som stadigt mere professionaliseret.

På baggrund af dette kapitel kan vi nu i forhold til hypotese 1 konkludere, at det fremstår som at politisk ledelse på Christiansborg har en særlig logik, som er gennemsyret af strategi. De politiske ledere iagttager ledelse i politik som noget andet end ledelse i en offentlig organisation eller privat virksomhed. Politisk ledelse på Christiansborg ser de som mindre rationaliseret end professionel ledelse i offentlige eller private organisationer, da politiske ledere på Christiansborg ikke har den samme ledelsesret og faste hierarkiske ledelsesstruktur. På baggrund af dette kapitel kan man dog ikke kalde politisk ledelse på Christiansborg for ureflekteret. De tidligere og nuværende politiske ledere vi talte med, var alle tværtimod meget reflekteret omkring det at bedrive ledelse i politik, men nok af den opfattelse at ledelse i det politiske liv af natur er mindre struktureret eller rationaliseret end i professionel ledelse. Ledelse på Christiansborg handler i høj grad også om netværk og strategiske spil dels internt i partierne, dels mellem partierne og dels i forhold til medierne og derigennem vælgerne. Denne særlige strategiske logik som gennemsyrrer politisk ledelse minder meget om Foucaults

magtform ”strategic games”. De strategier der ledes efter, og de alliancer der indgås kan iagttages som overordnet styret af det politiske systems binære kode; at det er bedre at styre eller være i regering end at blive styret eller være i opposition.

Dette leder os frem til hypotese 2, hvor vi nu kan konstatere at politiske ledere på Christiansborg iagttager det som en særlig betingelse ved politisk ledelse, at man hele tiden strategisk skal forholde sig til medierne. Således ser de politikere, vi har interviewet det som en særlig betingelse ved ledelse i politik i forhold til ledelse andre steder, at medierne hele tiden er med som en central med-, mellem- og modspiller, som man hele tiden strategisk må forholde sig til i alle sine ledelsesdispositioner.

Endelig har vi i dette kapitel undersøgt den tredje opstillede hypotese og kan nu konstatere, at politikerne på Christiansborg i dag iagttager sig selv som stadig mere professionaliserede. Vi har med begreber fra Luhmanns systemteori illustreret, hvordan politik differentierer sig som system i forhold til andre systemer i samfundet i dag. På trods af denne differentieringsproces iagttager de politikere, vi har interviewet, at der er sket en semantisk udvikling over tid med meningsgrænsen for ledelse i politik i retning af en højere grad af professionalisering og dermed i retning af semantikken omkring professionel ledelse.

## Del 2: Politisk ledelses begrebshistorie

Denne første hovedanalyse om politisk ledelses begrebshistorie vil som nævnt i kapitel 2 blive udfoldet med teoretisk udgangspunkt i Kosellecks begrebshistorie og Niels Åkerstrøm Andersens analysestrategiske læsning heraf. Overordnet vil analysen derfor dels diakront tematisere forandringerne i begrebet politisk ledelse over tid og dels synkront tematisere politisk ledelses tilstand. Dette kapitel er bygget op således, at vi til at starte med præsenterer den analysestrategiske ramme for den diakrone undersøgelse af politisk ledelses begrebshistorie herunder den semantiske konstruktion af begreber. Dernæst vil vi undersøge politisk ledelse som begreb, for derefter at tematisere forandringerne i begrebet politisk ledelse i en diakron analyse. I dette afsnit vil vi således undersøge, hvilken mening der semantisk er blevet dannet og kondenseret i begrebet politisk ledelse over tid. Analysen vil tidsmæssigt spænde fra semantikken omkring starten af 1900-tallet<sup>16</sup> og frem til i dag. Efter dette vil vi, på baggrund af den diakrone analyse præsentere to synkrone analyser af begrebet politisk ledelses tilstand, og hvordan politisk ledelse er blevet konstrueret i relation til modbegreber i det semantiske felt i henholdsvis starten af 1900-tallet og i dag. Denne første hovedanalyse skal i sidste ende gøre os i stand til at svare på det undersøgelsesspørgsmål, vi stillede i forlængelse af problemformuleringen, nemlig hvordan begrebet politisk ledelse historisk semantisk har udviklet sig fra starten af 1900-tallet frem til i dag.

### 4. Begrebet om begrebet

Begrebshistorien har som nævnt både en diakron og en synkron analytisk dimension. I den diakrone analysestrategi forklarer Koselleck sit *begrebsbegreb* som en trekant mellem ord (dvs. betegnelse), mening (dvs. begreb) og objekt (dvs. sagsforhold). Trekanten bestående af ord, begreb og sagsforhold bruges til at definere et autonomt rum for begrebet. Begreber er bundet til ord, men er ikke lig med ord. Således hænger ethvert begreb på et ord, men ikke alle ord er sociale politiske begreber. Begreber henviser til sagsforhold, men er ikke identisk med sagsforholdet. Dette fordi det er begreberne, der giver omgivelserne betydning og ikke omvendt (Åkerstrøm 1999: 68f; Koselleck 2007: 70f). Et ord bliver til et begreb, når mængden af en politisk-social betydnings- og erfaringsammenhæng i hvilken og om hvilken

---

<sup>16</sup> I vores analyse af begrebet politisk ledelse i første halvdel af 1900-tallet vil vi i vidt omfang gøre brug af 1. hånds kilder, men i en kombination med 2. hånds kilder, da vi gennem 2. hånds kilderne, hvor mening fra denne periode semantisk allerede er blevet ordnet og kondenseret, mener os bedre i stand til at begribe begrebet om politisk ledelse fra perioden i starten af 1900-tallet (eksempelvis Mørch 2004; Hedegaard og Petersen 1999; Encyklopædien 1998).

et ord bliver brugt i sin helhed indgår i ordet (Koselleck 2007: 71). Ligesom at et begreb kun kan fortolkes, hvor et ords betydning kan defineres, har begrebet ikke en fikseret relation til det sagsforhold, det henviser til. Ydermere rykker begrebet ind i sagsforholdet ved at give mening til sagsforholdet. Begge disse relationer mellem begreb og ord samt begreb og sagsforhold, altså det flydende og skabende element, danner forudsætningen for at man kan tale om semantisk kamp. Her studeres således, hvordan mening dannes og kondenseres i ord, der derved bliver begreber, som rækker ind i fremtiden i kraft af sine konstitutive effekter.

Den diakrone analyses ærinde er at nydefinere gamle betydninger i et nutidigt videnskabeligt sprog. Som sagt er et begrebs mening underlagt historiske forandringer eller socialhistoriske data. Kun diakront kan et socialt eller politisk begrebs varighed og gyldighed komme til syne. At ord forbliver uændrede, er ikke et tilstrækkeligt indicium på uforandrede sagsforhold. (Koselleck 2007: 67). Det er først den diakrone dybdeinddeling af et begreb, som giver os udsyn til langstrakte strukturforandringer. Det diakrone princip konstituerer altså begrebshistorien som et selvstændigt forskningsområde, der ved at reflektere over begreber og deres forandringer ser bort fra ikke-sproglige indhold, som er socialhistoriens område. Man må først få greb om varighed, forandring eller nydannelser af ords betydninger, før disse kan behandles som indikatorer på ikke-sprogligt indhold, på sociale strukturer eller politiske konflikter (Koselleck 2007: 68). Som selvstændig disciplin leverer begrebshistorien således indikatorer for socialhistorien, idet den følger sin egen metode (Koselleck 2007: 70). Vi vil således i vores undersøgelse af politisk ledelses begrebshistorie undersøge, hvordan mening dannes og kondenseres i betegnelsen politisk ledelse, der derved bliver til begrebet politisk ledelse, som rækker ind i fremtiden i kraft af sine konstitutive effekter. Derefter undersøger vi, hvordan det enslydende begreb politisk ledelse over tid fra starten af 1900-tallet til i dag gennemgår sine begrebslige forandringer.

#### **4.1 Politisk ledelse som begreb**

Når man studerer betegnelsen politisk ledelse, finder man meget hurtigt ud af, at der ikke eksisterer én universel definition af betegnelsen politisk ledelse eller ét bestemt sted, det udgår fra. Som vi har redegjort for i begrebsafklaringen af politisk ledelse, kan det iagttages, at politisk ledelse potentielt bedrives fra en mangfoldighed af steder lige fra politiske ledere over private erhvervsvirksomheder til konsulent-, medie- og kampagneinstitutioner (Pedersen 2001).

Ud over at politisk ledelse bedrives mange steder fra, opdager man også, når man studerer semantikken omkring politisk ledelse, at betegnelsen i det semantiske felt dækker over en flertydighed af mening, alt efter hvilket objekt eller sagsforhold politisk ledelse refererer til, og hvornår i tid det gør det. Gennem vores interviews kom det frem, at der var flere forståelser blandt politiske ledere af, hvad god politisk ledelse er, når det refererede til Christiansborg. For Pia Kjærsgaard er det eksempelvis, at man som leder går forrest i forhold til sin folketingsgruppe (Bilag E: 2). Marianne Jelved fremhævede, at god politisk ledelse for hende er at sørge for, at alle i gruppen føler ejerskab og arbejder med politikområder, de hver især synes er sjove, og som de er dygtige til (Bilag D: 1). Holger K. Nielsen iagttager det at udvikle demokratiet i partiet og kunne balancere de forskellige politiske synspunkter i et parti som god politisk ledelse (Bilag B: 1), mens det for Pia Christmas-Møller iagttages som de politiske resultater, gode meningsmålinger og i sidste ende et godt mandattal (Bilag C: 1). Disse iagttagelser af betegnelsen politisk ledelse er udelukkende gjort af nuværende eller tidligere politiske ledere i forhold til Christiansborg, og alligevel er spændet i semantikfeltet relativt stort. Politisk ledelse iagttages således her både som at gå forrest i ledelse af organisationen, til at udvikle demokratiet i partiet og at sikre de politiske resultater på samfundsniveau.

Man kan dermed tale om, at begrebet politisk ledelse på Christiansborg udgør et koncentrat af betydningsindhold, og dermed forener en rigdom af betydninger. Et begreb som politisk ledelse bundter den historiske erfarings mangfoldighed med en sum af teoretiske og praktiske forhold til en sammenhæng, der som sådan kun er givet ved begrebet. Spørgsmålet er så, hvad det er for en historisk sum af teoretiske og praktiske forhold, som kun er givet ved begrebet politisk ledelse på Christiansborg. Det vil vi undersøge nærmere i afsnit 4.2 og 4.3.

## **4.2 Politisk ledelse i det 20. århundrede**

Ifølge Encyklopædien fokuserede semantikken omkring politisk ledelse indtil 2. verdenskrig først og fremmest på de egenskaber, der syntes at skille de store politiske ledere fra almindelige mennesker. En af de vigtigste kilder ud fra et teoretisk sociologisk udgangspunkt indenfor dette perspektiv er Max Weber<sup>17</sup> med begrebet karismatisk autoritet fra hans værk

”Wirtschaft und Gesellschaft” (1921) (Encyklopædien 1998 bind 12: 52), hvori han opstiller tre idealtyper af politisk autoritet:

1. den legale/rationelle,
2. den traditionelle,
3. den karismatiske.

Ifølge Weber selv har de to første idealtypiske kategorier især den rolle, der udøves i fokus, mens sidstnævnte, karismatisk ledelse, derimod har den udøvende person som omdrejningspunkt (Weber 1964: 328).

En idealtipe er ifølge Weber en mental konstruktion, som kan anvendes til at nærme sig den komplekse virkelighed og således ikke et billede på virkeligheden (Månson 2003: 91). Idealtyper har en vigtig betydning, hvis de anvendes i en sammenligning med virkeligheden, men de er ifølge Weber direkte farlige, hvis man tror, de er empiriske gyldige, eller udtrykker faktiske kræfter i virkeligheden (Månson 2003: 92). Lidt på samme måde som med Foucaults tre magtformer: dominans, government og strategic games nævner Weber omkring sine idealtyper, at de i høj grad sameksisterer og yderst sjældent findes i ren form (Weber 1964: 383).

I Webers værk *Wirtschaft und Gesellschaft*“ definerer han karisma på følgende måde<sup>18</sup>:

*””Karisma” betegner en usædvanlig (...) kvalitet ved en personlighed, på grund af hvilken denne tillægges kræfter og egenskaber, som regnes for overnaturlige eller i det mindste for specifikt usædvanlige. Kræfter som enten ikke er tilgængelige for enhver anden, eller som er sendt af Gud. eller som er forbilledlige, hvorfor vedkommende regnes for en ”leder””*  
(Weber 1922: 140).

Weber definerer her karisma som en usædvanlig kvalitet hos en person der gør, at denne tillægges nærmest overnaturlige evner af andre, og som derfor i deres øjne regnes for en leder.

Weber studerer karismatisk autoritet som alle de krav, der ikke hører under hverdagsrutinerne. Til karismatisk autoritet hører dermed alle de krav, der i princippet har et fuldstændigt heterogent fundament. En af hans påstande er, at jo længere vi kigger tilbage i historien, jo oftere var dette tilfældet. Det betyder at den ”naturlige” leder af et samfund i tider med

---

<sup>18</sup> Oversættelsen fra tysk til dansk er taget fra Born og Fuglsang 1997: 69f.

psykisk, fysisk, økonomisk, etisk, religiøs og/eller politisk nød ikke har været en embedsmand, der har tilegnet sig en eller anden ekspertviden inden for et givent felt og fået en fast løn. Den naturlige leder i tider med nød har været en person, der har haft særlige talenter i sjæl og krop med sig, som han formulerer det. Disse talenter har været supernaturale og dermed ikke tilgængelige for alle og enhver (Weber 1968: 245). Det er vigtigt at understrege, at den karismatiske leder ikke behøver at have de egenskaber, tilhængerne tilskriver ham eller hende. Det vigtigste er, at tilhængerne tror på og tilskriver lederen disse egenskaber (Månson 2003: 95).

I denne optik adskiller karismatisk autoritet sig fra embedsmandsledelse af traditionelle organisationer og bureaukratier, bl.a. i kraft af at karismatisk ledelse her entydigt opfattes som samfundsledelse. Weber gør karismatisk autoritet i sin idealtypiske forståelse til en ledelsesform, der ligger uden for hverdagen. Det er en revolutionær kraft i historien, der kan nedbryde både traditionelle og rationelle livsmønstre. Autoriteten i denne semantik fra starten af 1900-tallet stammer ifølge Weber fra de overnaturlige eller exceptionelle egenskaber, som lederen har til at lede et samfund i det mindste i tilhængerens øjne (Månson 2003:103).

Encyklopædien iagttager som nævnt, at Weber ud fra et teoretisk sociologisk udgangspunkt med det idealtypiske begreb om karismatisk autoritet var med til at dominere semantikken omkring politisk ledelse i første del af 1900-tallet. Således lå der i betydningsindholdet i den semantiske betegnelse politisk ledelse på denne tid, at det entydigt refererede til samfundsledelse og dermed til ledelse udenfor sig selv på samfundsniveau. Ligesom Weber selv var af den opfattelse, at man ikke skulle tage hans idealtyper som udtryk for virkeligheden, understreger Koselleck også, at det er summen af ikke kun teoretiske forhold, som Webers idealtyper indskriver sig i, men også faktiske forhold.

Spørgsmålet er så, hvad det er for en historisk sum af faktiske forhold, som dominerer begrebet politisk ledelse på Christiansborg i begyndelsen af det 20. århundrede?

I en artikel af antropolog Jonathan Schwartz i Information fra 2005 med titlen "*Karisma i politik søges*" søger han med udgangspunkt i Webers tre idealtyper i en noget sarkastisk tone forgæves efter en politisk leder i Danmark med karisma:



*"I Danmark er man kun lige begyndt at læse Weber. Det kunne godt være, at danske politikere vil blive mere karismatiske, når Max Weber synker ind. Men indtil den tid kommer, må vi klare os med traditionelle ledere à la Søren Krarup og bureaukratiske/juridiske ledere à la Anders Fogh Rasmussen. Jeg kan ikke få øje på nogen danske politikere med karisma"* (Information d. 10.3.2005: Karisma i politik søges).

Men når man studerer omtalen af de danske politiske ledere fra 1. halvdel af det 20. århundrede og deres bedrifter, bliver det tydeligt, at den måde de omtales og karakteriseres på ikke ligger langt fra Webers idealtipe om karismatisk autoritet i det semantiske felt omkring politisk ledelse. J.C. Christensen<sup>19</sup>, Thorvald Stauning<sup>20</sup> og Hans Hedtoft<sup>21</sup> er tre danske eksempler på politiske ledere, der på deres tid og sidenhen omtales i beslægtede vendinger som Webers idealtipe og meget lig Encyklopædiens iagttagelser af, at politisk ledelse i begyndelsen af det 20. århundrede i særdeleshed fokuserede på de egenskaber, der syntes at skille de store politiske ledere fra almindelige mennesker. Følgende tre citater er typiske for beskrivelser af politiske ledere på denne tid.

Oscar Geismar<sup>22</sup> om J.C. Christensen:

*"Så man J.C. Christensen afskridte en Storebæltsfærgen med tunge, ligesom massive skridt, virkede han imponerende, ikke just ved den intelligens, der lyste ud af ham, heller ikke i kraft af alt det han havde været og gjort, men allermest fordi naturen i ham var så almægtig stærk. Han kunne gå og nedgøre færgens øvrige indmad af herrer og damer, fordi det var selveste Jylland, som dér kom vandrende. En og anden kunne fornemme, at der fra denne fredsommelige og vennesele mand udgik noget faretruende. For dem på overfladen syntes det fremmede og rodfaste altid at gemme en lønlig fare. Syv mands styrke er det ikke enhver givet at have"* (Mørch 2004: 60).

Johannes Lehmann<sup>23</sup> om Thorvald Stauning:

*"Statsminister Th. staar endnu på sin fulde Højde, i en ond og haard Tid mødes han af Tillid fra det hele Folk; mange store Opgaver vil det sikkert endnu falde i hans Lod at løse, og det er i dag for tidligt at skrive det afrundede Værk om ham. Men kan denne Bog tjene til at vække Forstaaelsen af de Vilkaar, Stauning har haft at arbejde under, kan den gøre sit til at aabne Blikket paa Læseren for Th. Staunings Egenart og Styrke som Personlighed, har den naaet sit Maal"* (Stauning 1933: 5).

---

<sup>19</sup> I.J. Christensen (1856-1930) venstre politiker og konseilspræsident 1905-1908. Han var forsvarsminister i 1909, kontrolminister 1916-1918 og kirkeminister 1920-1922.

<sup>20</sup> Thorvald Stauning (1873-1942) socialdemokratisk politiker og kontrolminister 1916-1920, socialminister 1918-1920, statsminister 1924-1926 og 1929-1942. Var statsminister i sammenlagt 15 år og 9 måneder, hvilket er den længste regeringsperiode i Danmark i det 20. århundrede.

<sup>21</sup> Hans Hedtoft (1903-1955) socialdemokratisk politiker. I 1939 blev han formand for Socialdemokratiet efter Stauning, og han var arbejds- og socialminister i befrielsesregeringen i 1945. Var Statsminister fra 1947 til 1950 og igen fra 1953 til 1955.

<sup>22</sup> Oscar Geismar (1877-1950) dansk præst og forfatter. Sognepræst ved Christiansborg Slotskirke 1931-47.

<sup>23</sup> Johannes Lehmann (1896-1980) forfatter.

Claus Hagen Petersen<sup>24</sup> om Hans Hedtoft:

*”Hans brændte så meget for sine visioner og ideer, at han blev et med dem. Hans engagement var en fusion mellem hans personlighed og hans synspunkter (...) Han havde greb om forsamlingen. Af mange karakteriseret som den bedste taler blandt danske politikere nogensinde. Stemmen kunne bruse som et orgel, når der skulle appelleres til fællesskabsfølelsen og solidariteten – for lynhurtigt at få en klang af indtrængende intimitet, når den enkelte skulle overbevises” (Hedegaard og Petersen 1999: 120ff).*

Disse tre eksempler på politiske ledere fra første del af 1900-tallet giver et godt billede af det semantiske felt omkring politisk ledelse i denne periode. Når man læser disse personkarakteristikker, handler de om deres personlighed og ledelse af *folket*. Man er ikke i tvivl om, at der er tale om nogle helt særlige personligheder. Således bliver det gennem disse citater tydeligt, at der er tale om store ledere, hvis virke entydigt refererer til samfundsledelse.

Men i slutningen af 1900-tallet iagttages der ifølge Encyklopædien, en forskydning i semantikken omkring politisk ledelse fra, hvad der skilte de store politiske ledere fra almindelige mennesker til fokus på de situationer, hvor ledelse udøves og af de forskellige ledelsesroller. Således at semantikken omkring politisk ledelse har forskudt sig til en skelnen mellem menings-, gruppe-, parti-, parlaments- og regeringsledelse, og hvordan politisk ledelse på de forskellige niveauer bør udfolde sig (Encyklopædien 1998 12. Bind: 52).

Selvom Kosellecks begrebshistorie er en semantikanalyse, betyder dette ikke, at det ikke-sproglige er uvæsentligt, tværtimod. Når man spørger til den sproglige sammenfatning af politiske situationer eller sociale strukturer, bliver disse selv bragt i tale. Som historisk disciplin har Kosellecks begrebshistorie til stadighed at gøre med politiske eller sociale begivenheder eller tilstande, dog kun dem der er sat på begreb og artikuleret i kildesproget. På den måde kan man sige, at begrebshistorien har konvergens af begreb og historie som tema (Koselleck 2007: 72f).

J.C. Christensen var den første professionelle politiker i Danmark, forstået som at han i år 1905 var den første konseilspræsident<sup>25</sup> i Danmark, der ikke bedrev politik ved siden af en primær beskæftigelse som godsejer eller anden beskæftigelse (Mørch 2004: 47). I bogen ”Det

---

<sup>24</sup> Claus Hagen Petersen (1949) historiker og journalist.

<sup>25</sup> Betegnelsen ”statsminister” blev efter svensk og norsk forbillede indført ved 1915-grundlovens ikrafttræden den 21. april 1918. Før den tid blev regeringens leder kaldt ”konseilspræsident” (Mørch 2004: 15).

danske samfund” fra år 1960 iagttages en fortsat stigende professionalisering blandt politikerne på Christiansborg, og formuleringen ”den professionelle politiker” benyttes i forhold til, at man er begyndt at aflønne folketingsmedlemmer, så de kan fritages fra tidligere job, når de blev valgt ind på ”Tinge”:

*”I demokratiets barndom var det en selvfølge, at folkets kårne mænd måtte kunne passe deres normale virksomhed ved siden af at give lov i landet. I vore dage kan kun de færreste klare begge opgaver. Både erhvervsliv og politik kræver nu som regel en mands fulde arbejdskraft. Følgen er blevet, at de folk, der virkelig skal gøre en indsats i politik, må fritages fra andre heldagsjob. Den professionelle politiker kommer i forgrunden. Det bliver derfor også nødvendigt at aflønne en folketingsmand, så han nogenlunde kan eksistere for gagen” (Andersen og Dam 1960: 215).*

Det iagttages endvidere i bogen, at konsekvenserne af denne udvikling bl.a. er, at ”folketingsmændene” i stigende grad bosætter sig i København for ordentligt at kunne udfylde det folkevalgte embede.

Erik Damgaard<sup>26</sup> iagttager i år 1984, at der sker noget med semantikken omkring politisk ledelse på Christiansborg fra op gennem 1970’erne, og han iagttager, at de danske politiske partier traditionelt har haft et stærkt indre sammenhold, der tillader dem at handle som disciplinerede enheder, men at vilkårene for politisk ledelse i partierne er blevet vanskeligere særligt efter Jordskredsvalget i 1973 (Damgaard 1984: 85). Man diskuterede efter jordskredsvalget i 1973, hvorvidt den politiske ledelse på Christiansborg havde fulgt med den generelle samfundsudvikling. Hvor det var meget synligt, at den professionelle ledelse eller embedsmanden i forvaltningsbureaukratiet oprustede sig til de voksende krav med organisatorisk og personel ekspansion, var det åbenbart, at udviklingen radikalt havde ændret betingelserne for politisk ledelse på Christiansborg (Damgaard 1977: 254f). Mens der ved folketingsvalget i 1964 kun blev flyttet 2 % af mandaterne mellem partierne, blev der flyttet hele 34 % af mandaterne på partiniveau ved valget i 1973. Valgresultatet er af mange blevet udlagt som en straf fra vælgernes side af de fem partier, der inden valget var repræsenteret i Folketinget<sup>27</sup> (Damgaard 2003: 24f). Det iagttages dermed, at der i denne periode sker noget med det indre sammenhold i partierne på Christiansborg, som påvirker, hvad politisk ledelse på Christiansborg siden er blevet gjort til.

---

<sup>26</sup> Erik Damgaard er Professor ved institut for Statskundskab, Århus Universitet

<sup>27</sup> De fem partier: Socialdemokratiet, Venstre, Det Konservative Folkeparti, Socialistisk Folkeparti og Radikale Venstre.

De to hovedkilder til legitimitet for en politisk ledelse på Christiansborg er eksternt gennem vælgertilslutning og internt gennem opbakning i folketingsgruppen og partiets bagland. I de følgende to afsnit vil vi studere, dels hvordan vælgerne og dels de menige folketingsmedlemmer kan have bidraget til den semantiske forskydning i kondenseringen af mening i begrebet politisk ledelse på Christiansborg. Ligesom at det gennem en undersøgelse af et begrebs modbegreb er muligt at undersøge et ords status af begreb, er det også i dette ærinde værd at undersøge et begrebs parallelbegreber. I de følgende to afsnit om vælgerne og folketingsmedlemmerne vil der være et særligt fokus på to af politisk ledelses parallelbegreber nemlig afideologisering og løsgængere.

#### 4.2.1 De kritiske vælgere

Partierne i Danmark opstod som resultat af industrialiseringen, der havde som effekt, at der blev skabt specifikke tidstypiske samfundsklasser. Venstre repræsenterede bønderne, købmændene støttede de konservative, arbejderne stemte på Socialdemokratiet, og lærerstanden og de uddannede var primært dem, der udgjorde vælgerne hos Det Radikale Venstre. Som vi også viste i problemfeltet, har disse samfundsklasser mistet deres betydning og er blevet mere eller mindre opløst, i takt med at vi er gået fra industrisamfund til kommunikations- og videnssamfund. Dette har ifølge blandt andre Mads Christian Esbensen<sup>28</sup> betydet, at vælgerne i dag ikke i samme grad som tidligere føler sig knyttet til ét bestemt parti (Politiken d. 18.10.2008: *Den politiske utroskab breder sig*). Antallet af partimedlemskaber i befolkningen i Danmark har da heller aldrig været lavere, end den er i dag. I 1960 var 599.063 danskere medlem af et af de dengang fem partier repræsenteret på Christiansborg. I år 2006 var 'kun' 171.249 danskere medlem af et af de 7 partier<sup>29</sup>, der på det tidspunkt udgjorde det danske Folketing ([www.folketinget.dk](http://www.folketinget.dk))<sup>30</sup>. Denne kraftige reduktion i medlemsskaren er vel at mærke sket i en periode, hvor det danske vælgertal voksede med 41 pct. fra 2.842.336 i år 1960 til 3.998.957 i år 2001<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Mads Christian Esbensen (1977) forfatter og ekstern lektor i politisk kommunikation ved Københavns Universitet og ved Roskilde Universitet.

<sup>29</sup> De 7 partier: Socialdemokratiet, Venstre, Det Konservative Folkeparti, Socialistisk Folkeparti og Radikale Venstre, Enhedslisten og Dansk Folkeparti.

<sup>30</sup> Folketinget.dk. Link: <http://www.folketinget.dk/default.asp?id=%7BB1C3F6E1-1CE7-4264-819A-754316B570E1%7D>

<sup>31</sup> Forelæsning på Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Link til overheads: [isis.ku.dk/kurser/blob.aspx?feltid=133132](http://isis.ku.dk/kurser/blob.aspx?feltid=133132)

Jørgen Goul Andersen<sup>32</sup> iagttager allerede i 1984, at der er sket en udvikling i den måde, vælgerne bestemmer deres partipolitiske tilhørsforhold, idet der siden 1970'erne er sket en svækkelse af båndet mellem sociale klasser og enkelte politiske partier (Goul Andersen 1984: 21). Personer og professionelle kompetencer fylder mere og mere frem for ideologi i dansk politik (Politiken d. 18.10.2008: *Den politiske utroskab breder sig*). Særligt fra 1970'erne og frem iagttages det at vælgerne i stigende grad været fokuseret på partiernes personer og kompetencer frem for ideologisk platform i bestemmelsen af partitilhørsforhold. I perioden fra 1957 til 1971 flyttede gennemsnitligt 8 % af vælgerne deres stemme på partiniveau ved et folketingsvalg, hvor det i perioden 1973 til 1984 var 18 % af vælgerne (Damgaard 2003: 24f). Noget kunne derfor tyde på, at vælgerne i forhold til tidligere i højere grad de seneste tre årtier har baseret deres politiske tilhørsforhold på en kritisk vurdering af det enkelte partis kompetencer indenfor politikområder. Altså i tråd med den udvikling eller forskydning Encyklopædien identificerer i semantikken om politisk ledelse fra et fokus i første del af 1900-tallet først og fremmest på de egenskaber, der syntes at skille de store politiske ledere fra almindelige mennesker til et fokus på de konkrete situationer, hvor politisk ledelse udøves (Encyklopædien 1998 12. Bind: 52). Hvor gode er de f.eks. til at føre økonomisk politik? Hvor kompetente er de enkelte partier til at lede velfærdsstaten i fremtiden? Hvem virker som den mest kompetente leder? (Knudsen 2007: 108). På baggrund af ovenstående kan vi konstatere, at vælgernes partitilhørsforhold i dag fremstår mere flygtigt end tidligere. Og dernæst om ikke vælgerne i højere grad i dag kritisk vurderer hvilket parti og hvilken kandidat, der har 'fortjent' ens stemme. Ovenstående kunne tyde på det.

#### **4.2.2 De kritiske MF'ere**

Ligesom der blandt vælgerne iagttages en afideologisering, eller at der i hvert fald overordnet set ikke eksisterer samme grad af loyalitet som tidligere overfor ét parti, mener blandt andre Mads Christian Esbensen, at politikere i dag heller ikke i samme grad som tidligere føler samme partiloyalitet og derfor ikke har så svært ved at skifte parti eller blive løsgænger (Politiken d. 18.10.2008: *Den politiske utroskab breder sig*). Det er, som om der er sket noget med det, Damgaard i 1984 kaldte for det traditionelt stærke indre sammenhold i de danske partier på Christiansborg. Et parallelt begreb til politisk ledelse er løsgængere. Selvom der i skrivende stund kun er én løsgænger i Folketinget understøtter bl.a. et voksende antal

---

<sup>32</sup> Jørgen Goul Andersen (1953) er professor på Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning ved Aalborg Universitet.

løsgængere i Folketinget, at en sådan udvikling omkring sammenholdet i de danske partier er sket. Fra 1945 til 2008 har der i alt siddet 46 løsgængere i Folketinget. Heraf har 27 af disse været løsgængere alene fra 1990 og frem til i dag. Altså siden 2. verdenskrigs afslutning er hele 59 % af det samlede antal løsgængere i det danske Folketing fra de seneste to årtier ([www.folketinget.dk](http://www.folketinget.dk))<sup>33</sup>.

Ifølge Folketingets egen opgørelse over samtlige løsgængere fra 1945-2008 er Bjørn Elmquist i 1990 det første folketingsmedlem, der har forladt sit partis folketingsgruppe for at blive løsgænger med den begrundelse, at han har mistet tilliden til sin partiledelses måde at lede på. Han argumenterer bl.a. sin udmeldelse af Venstre med daværende partiformand Uffe Ellemann Jensens ledelsesstil, og han skiftede derpå over til de Radikale. I år 2000 meldte Inge Refshauge, Ole Donner og Mogens Andreasen sig alle ud af Dansk Folkeparti i protest mod topstyringen i partiet (Ibid.). Og som nævnt i vores problemfelt, argumenterede Folketingets eneste nuværende løsgænger, Pia Christmas-Møller og nyudnævnt politisk ordfører for Liberal Alliance, Simon Emil Ammitzbøll ligeledes begge deres partiudmeldelse med, at de havde mistet tilliden til partiledelsen hos henholdsvis det Konservative Folkeparti og Det Radikale Venstre. Sidstnævnte sagde bl.a. i Go' Morgen Danmark på TV2, at:

*"Jeg har ikke den fornødne tillid til ledelsen i den radikale gruppe"* (Avisen.dk d. 13.10.2008: Simon Emil Ammitzbøll forlader De Radikale).

Og til Politiken udtalte han, at:

*"Ledelsen har ikke formået at styrke de radikale. Jeg har været meget utilfreds med den måde, hvorpå Margrethe Vestager har ledet gruppen. Hun har ikke formået at samle folketingsgruppen som et team"* (Politiken d. 13.10.2008: Ammitzbøll: Tilliden til Vestager er væk).

I forbindelse med Pia Christmas-Møllers udmeldelse af de Konservative udtalte hun til Politiken, at:

*"Det er med stort vemod, at jeg efter grundig overvejelse må konstatere, at ledelses- og debatforholdene i Det Konservative Folkeparti har udviklet sig til et punkt, hvor jeg ikke længere har den nødvendige respekt og tillid til ledelsen"* (Politiken d. 5.12.2007: Pia Christmas-Møller bliver løsgænger).

---

<sup>33</sup> [www.folketinget.dk](http://www.folketinget.dk). Link: <http://www.folketinget.dk/default.asp?id=%7BD89872BA-28BC-4CB8-8CE7-6AB52A17807B%7D>

I vores samtale med Pia Christmas Møller ville hun ikke udtale sig yderligere om sine bevæggrunde for at blive løsgænger. Men hun advarede dog imod altid at tage politikeres begrundelser for at blive løsgænger for pålydende, da der i hvert fald i hendes eget tilfælde er mange i hendes gamle parti, hun fortsat holder af, og som hun gerne vil vise respekt ved at formulere sin begrundelse så nænsom som muligt (Bilag C: 15).

De ovenstående løsgængersager illustrerer, hvordan politisk ledelse er blevet genstand for debat i de politiske partier på en måde, hvor en folketingsgruppes politiske ledelses ledelseskompetencer bliver vurderet kritisk af folketingsgruppens øvrige medlemmer. Politisk ledelse referer således her ikke nødvendigvis til noget uden for sig selv på samfundsniveau, som vi tidligere har vist var tilfældet i ældre semantiske kondenseringer af begrebet, men man skal i dag som ledelse kunne legitimere sig i sig selv også på organisationsniveau. Manglende tillid til ledelsen er et argument med oprindeligt udspring fra professionel ledelse af organisationer, og en argumentation man ikke tidligere har forbundet med politisk ledelse eller har iagttaget blandt politikerne på Christiansborg.

Marianne Jelved, som indtil sommeren 2007 var leder af Det Radikale Venstre, forklarer de tre udmeldelser<sup>34</sup> der har været fra hendes partis folketingsgruppe indenfor de seneste to år således:

*"Jeg tror det er en trend i tiden, fordi de tre der er gået hos os, det er tre helt forskellige begrundelser i virkeligheden. Men man kan samle dem under overskriften: "Mangel på tålmodighed". Det er sværere i dag at fastholde det lange perspektiv i politik, end det var i 1870'erne, hvor Hørup kæmpede 30 år for parlamentarismen. Der må man virkelig sige, at der var der en, der havde det lange blik. Altså Venstre-folk dengang. Selvom de sloges indbyrdes, og havde kæmpe polariseringer og konflikter osv. Der var dog nogen der holdt fast i det lange perspektiv. Det er det jeg frygter mest, at det bliver sværere, og sværere, og det har som konsekvens at man mere og mere retter sig efter mediedagsordenen" (Bilag D: 12).*

Således var det ifølge Jelved ikke et spørgsmål om folketingsgruppens politiske ledelses ledelseskompetencer, men mere et udtryk for *"en trend i tiden"*. Måske ikke en så overraskende opfattelse af det forløb, i og med at hun var leder af partiet, da både Naser Khader og Anders Samuelsen forlod folketingsgruppen i foråret 2007. Hun nævner venstremanden Hørup fra slutningen af 1800-tallet, som kæmpede 30 år for parlamentarismen

---

<sup>34</sup> Naser Khader, Anders Samuelsen og Simon Emil Ammitzbøll.

som eksempel på en politiker, der kæmpede for sin sag med de lange briller på, og som ikke gav op, som hun ser en tilbøjelighed til i politik i dag.

Som sagt har begrebshistorien konvergensen mellem begreb og historie som tema. De ovenfor beskrevne politiske situationer, sociale strukturer og deres forandringer samt forskydningen i kondenseringen af mening i begrebet politisk ledelse i det semantiske felt lader til at have påvirket hinanden gensidigt.

Som vi viste i kapitel 3, iagttager de nuværende og tidligere politiske ledere i Danmark, vi har talt med, det som et nyt element i politisk ledelse, at det ikke kun handler om ledelse af samfundet, men også organisationsledelse. På spørgsmålet om hvorvidt de har mærket en udvikling i den tid, de har været med i dansk politi, i hvad der kræves i jobbet som politisk leder, svarede Holger K. Nielsen eksempelvis, at:

*”Der er blevet mere fokus på den rolle, som I diskuterer i jeres speciale. Da jeg startede, var det ikke noget man overhovedet diskuterede. Altså en politisk leder, det var en, der var frontfigur i medierne, og den der bestemte mest i gruppen, alt afhængigt af hvilket parti der var tale om, der er jo tale om mange forskellige kulturer i de forskellige partier, nogen har altid haft sådan meget hierarkisk opbygning lige fra, at dem med længst anciennitet sidder tættest på lederen, og så sidder man ellers dernedad. Sådanne forskellige hierarkiske strukturer har man jo altid haft i de forskellige partier. Men begrebet ledelse var jo ikke et begreb, der overhovedet blev diskuteret, da jeg startede, overhovedet ikke. Det var næsten et fyord at diskutere det begreb, fordi politik ikke skulle have noget at gøre med ledelse på samme måde som ledelse i det private erhvervsliv. Det synes jeg stadig ikke, det skal have vel, men det er klart, at det bliver diskuteret mere i dag som et begreb i forhold til andre ledelsesbegreber” (Bilag B: 2f).*

Holger K. Nielsen iagttager i citatet en forskydning i semantikken omkring politisk ledelse fra at ledelsesbegrebet tidligere var et fyord på Christiansborg, til at det i dag er et begreb der diskuteres eksempelvis i forhold til hvordan politisk ledelse på de forskellige niveauer bør udfolde sig i forhold til andre former for ledelse.

### **4.3 Politisk ledelse i dag**

I Danmark er der også de seneste år udkommet bøger med bud på, hvordan politisk ledelse på Christiansborg i det nye årtusinde bør udfolde sig. To meget omtalte udgivelser indenfor de seneste to år er journalisterne Susanne Hegelund og Peter Moses *”Håndbog for statsministre”* og Socialdemokraternes uddannelsesordfører, Christine Antorinis *”Fremtidens partier”*. I disse to udgivelser er der ikke meget tilbage af Webers idealtypiske semantik om karismatisk autoritet som en revolutionær kraft, der skal give modspil til traditionelle og rationelle



livsmønstre, tværtimod fremstår begge udgivelser med et meget rationelt og professionaliseret afsæt i semantikken om politisk ledelse på Christiansborg.

”Håndbog for statsministre” formulerer bl.a. fem lederdyder, som fremtidens politiske ledere på Christiansborg bør besidde for at få succes. De fire første lederdyder præsenteres som velkendte på Christiansborg: du skal have en vision, stærke kommunikationsevner, nyde tillid i de andre partier og skabe resultater. Den femte lederdyd præsenteres som noget helt nyt indenfor politisk ledelse på Christiansborg, og det er, at: ”Du skal systematisk arbejde med dit personlige lederskab – dine ledelsesmæssige styrker og ikke mindst dine svagheder.” Forfatterens påstand er så videre, at det sidste kniber det særligt med på Christiansborg blandt politikerne; at arbejde med sine ledelsesmæssige svagheder (Hegelund og Mose 2007: 11f).

Også professor i ledelse, Steen Hildebrandt<sup>35</sup>, bidrager i bogen med analyser af politisk ledelse på Christiansborg i dag. I nedenstående citat udtaler han sig om, hvilket fokus Socialdemokraternes formand, Helle Thorning-Schmidt, bør have i sin politiske ledelse, og ikke mindst hvad hun ikke bør gøre:

*”Det er en sygdomsramt organisation, hun har overtaget. Helle skal formulere klare visioner for politikken og partiet (...) Hun kan ikke diskutere sig til det gennem simpel demokratisk debat. Hun skal ikke gøre som Nyrop, der kørte land og rige rundt med sin lommebog i en Mazda og snakkede med folk, da han havde tabt folketingsvalget i 2001(...) For ethvert partimedlem skal det være tydeligt, hvad hun står for. Både politisk og organisatorisk. Hun er leder af begge dele. Hun skal fremstå så tydelig som overhovedet mulig.”* (Hegelund og Mose 2007: 171).

Her gøres politisk ledelse på Christiansborg til noget, der refererer i lige dele til det politiske, altså på samfundsniveau, og til partiet altså på organisationsniveau. Helle Thorning-Schmidt gøres i citatet både til organisationsleder og samfundsleder, og det er ifølge Steen Hildebrandt det spænd, hendes politiske ledelse skal kunne indfange, for at hun bliver en ’succes’.

Christine Antorinis ”Fremtidens partier” fremstår også som en meget professionaliseret tilgang til semantikken om politisk ledelse på Christiansborg. Hun foreslår bl.a., at man i partierne på Christiansborg formulerer et kodeks for kvalitet i det politiske arbejde på Christiansborg (Antorini 2008: 137), og at man giver de danske politikere mulighed for at få en Master i Politisk Ledelse. For som hun skriver:

---

<sup>35</sup> Steen Hildebrandt er professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen, Århus Universitet.

*”Politiske topledere har ikke samme muligheder for at få en egentlig toplederuddannelse indenfor deres helt særlige felt, sådan som både topledere i det private og offentlige kan i dag. Der har i mange år været en vekseluddannelse for ledere i den private sektor, der kunne supplere deres uddannelse i deres fritid med en Master in Business and Administration, MBA. Siden er der blevet udviklet en tilsvarende for offentlige ledere med Master in Public Administration, MPA (...) Er tiden ikke snart moden til at give politikere mulighed for en MPL – Master i Politisk Ledelse” (Antorini 2008: 172).*

Det er helt klart, at disse to bøger om politisk ledelse på Christiansborg i dag og i fremtiden henter begreber ind fra klassisk ledelsessemantik, og semantikken fremstår i det hele taget som meget inspireret af professionel ledelse. Ud over ovenstående eksempler omtales bl.a. Danmarks statsminister ofte som *koncernchefen for Danmark A/S* og de menige ministre som *driftschefer*, hvilket igen er en semantik hentet udefra.

Man begynder også at kunne iagttage kritiske ryster af denne udvikling fra et fokus i semantikken omkring politisk ledelse i starten af 1900-tallet på hvad der syntes at skille de store politiske ledere fra almindelige mennesker til i slutningen af 1900-tallet et fokus på de situationer, hvor politisk ledelse konkret udøves, og de ledelsesværktøjer der tages i brug i disse situationer. Bl.a. efterlyste daværende miljøminister Lone Dybkjær (RV), i en kronik i Berlingske Tidende i 1990, den semantiske kondensering af begrebet politisk ledelse fra begyndelsen af det 20. århundrede under henvisning til at samfundets udvikling og fornyelse kræver ledere med personlig udstråling og gennemslagskraft, og at den type politiske ledere er en mangelvare i slutningen af 1900-tallet:

*”Vi skal have et gennembrud på lederfronten. Problemet er, at vi længe har overset det væsentlige, nemlig at god ledelse altid er en kombination af tillært teknik og så nogle meget personlige egenskaber og evner hos lederen. I blind tro på det første har vi overset det sidste - som om man kan få noget ud af et stykke værktøj, hvis man ikke er i stand til at bruge det (...) Vi må erkende, at nogle nødvendige ledelses kvalifikationer f.eks. hæderlighed, udstråling og gennemslagskraft, ikke kan tilegnes som var det slagteknik i boldspil. Vi skal satse på mennesker. Igennem årene har man talt om, at nogle ledere havde karisma, forstået som evnen til at vinde andre for sig til gavn for andre, evnen til at få andre til at lytte, evnen til at lede gennem sin personlige kraft, evnen til at få andre til at bruge deres livskraft konstruktivt (...) God politisk ledelse handler om at udvikle og forny samfundet” (Berlingske Tidende 16.12.1990: Gode ledere skaber forandring).*

Lone Dybkjær iagttager her, at politisk ledelse i alt for høj grad meningsudfyldes af tillærte professionelle ledelsesteknikker og værktøjer, og at politisk ledelse i fremtiden først og fremmest bør meningsudfyldes af nogle mere personlige egenskaber og evner hos lederen.

Ligesom Lone Dybkjær var også fagforeningsformanden og det socialdemokratiske folketingsmedlem Hardy Hansen i 1995 kritisk overfor den semantiske forskydning af

begrebet politisk ledelse. I følgende citat giver han således, under den sigende overskrift ”Hardy Hansen en umoderne socialdemokrat”, udtryk for at have svært ved at genkende sit partis politiske ledelse:

*”Socialdemokratiet er blevet et andet parti. Det er ikke mere et arbejderparti. Det er som andre partier præget af professionelle politikere og ikke af borgere. Hvor er den lille købmand, den lille erhvervsdrivende, elektrikeren, specialarbejderen? Nostalgi, siger man så. Men hele den professionalisering af det politiske liv er farligt for folkestyret. Det, folk i dag mangler, er de glimtende stjerner på himlen. Engang havde vi de store socialdemokratiske mål at stræbe efter. Men i dag bekender Poul Nyrup sig til konsensuspolitikken. Det politiske billede bliver gråt, og det er utrolig svært at kende forskel på partierne (...) En leder må sige, hvad organisationen eller partiet står for. Det er som med førerhunden i et spand grønlandske hunde. Der er én, der må gå i spidsen og sige, hvordan tingene bør udvikle sig. Det er lederskab” (Berlingske Tidende 23.4.1995: Hardy Hansen en umoderne socialdemokrat).*

Den mangeårige fagforeningsformand, Hardy Hansen iagttager, at politisk ledelse på Christiansborg i stigende grad professionaliseres, og at det politiske liv på Christiansborg i år 1995 styres af professionaliserede politikere, der kommer stadig mere ud af trit med befolkningen. Politikerne har ifølge Hardy Hansen udviklet sig til en form for professionelle ledere uden visioner for samfundet, hvilket han iagttager som farligt for folkestyret. Venstres udenrigsordfører, Søren Pind, iagttager i følgende citat i forbindelse med Svend Aukens død hvordan politik til stadighed bevæger sig i retning af professionel ledelse; en udvikling han ikke begunstiger:

*”Når han (Svend Auken) vil blive manglet er det fordi, politik er ved at blive så uendelig kedeligt(...) Politik bliver mere og mere påstanden om det objektivt styrede samfund - og dermed mere og mere et karrierespørgsmål, et sted med bureaukrater, der vil styre og smøre samfundets hjul - det er ikke mærkeligt, at medlemmerne flygter i hobetal. Sådan var Auken aldrig - og han foragtede de, der repræsenterede et sådant syn på politik”<sup>36</sup>.*

Ovenstående iagttagelser af politisk ledelse på Christiansborg i nyere tid illustrerer den semantiske kamp om at meningsudfylde begrebet. På den ene side er det tydeligt, at der er sket en semantisk forskydning i kondenseringen af mening i begrebet politisk ledelse i de to udgivelser om politisk ledelse på Christiansborg, Hegelund og Mose 2006; Antorini 2008, sammenlignet med semantikken fra første halvdel af det 20. århundrede. Men som iagttagelserne fra Lone Dybkjær, Hardy Hansen og Søren Pind illustrerer, er dette ikke en entydig sedimenteret historisk proces i relationen mellem begreb og sagsforhold. Således er der i dag et kæmpe meningsreservoir, der byder sig til, og der kæmpes om. Og dermed er der trods den iagttagede udvikling mod øget professionalisering i semantikken omkring politisk

<sup>36</sup> Søren Pinds blog på berlingske.dk. Link: <http://sorenpind.blogs.berlingske.dk/2009/08/04/auken/>

ledelse tale om en semantisk kamp om at meningsudfylde politisk ledelse på Christiansborg i dette spænd. Således står kampen mellem på den ene side et ønske om øget professionalisering og på den anden side et ønske om mere karisma hos politikerne.

#### **4.4 Politisk ledelse og dets modbegreb**

I dette afsnit vil vi på baggrund af den ovenstående diakrone analyse præsentere to synkrone analyser af, hvordan begrebet politisk ledelse er blevet konstrueret i relation til modbegreber i det semantiske felt i henholdsvis starten af 1900-tallet og i dag. I dette analyseafsnit vil fokus derfor være, hvordan politisk ledelse optræder i sammenhæng med andre begreber i det semantiske felt i de to udvalgte synkrone snit. Først vil vi vise, hvordan politisk ledelse som samfundsledelse i starten af 1900-tallet semantisk blev kondenseret i forhold til professionel ledelse som organisationsledelse som modbegreb i det semantiske felt. Derefter vil vi vise, hvordan skellet i dag mellem politisk ledelse som samfundsledelse og professionel ledelse som organisationsledelse har forskudt sig i det semantiske felt og derfor i dag iagttages som stadig mere uklart. Dette for at vise hvordan politisk ledelse i dag også iagttages som organisationsledelse, og at der derfor i dag i politisk ledelse også gøres brug af semantikken, der oprindeligt udsprang af professionel ledelse. Inden selve analysen, vil vi først give en kort præsentation af den teoretiske ramme for denne synkrone analysestrategi af begrebet og dets modbegreb.

##### **4.4.1 Begrebet og dets modbegreb**

Den diakrone analysestrategi af enkeltbegreber i begrebshistorien bør ifølge Koselleck kombineres med en synkron analysestrategi af den måde begreber optræder på i sammenhæng med andre begreber i det, han kalder det semantiske felt. Kun gennem en undersøgelse af et begrebs modbegreb er det muligt at undersøge et ords status af begreb (Koselleck 2007: 76). Konstruktionen af kollektive identiteter såsom et *politisk parti* eller en *politisk bevægelse* skabes ifølge begrebshistorien altid i assymetriske relationer mellem *os* og *dem* i det semantiske felt. For at begrebet om os som enhed skal give mening, kræver det et modbegreb om dem. Der er således ikke noget os uden dem, det er simpelthen eksklusionen af dem fra os, der er konstituerende for identiteten os. Det åbner op for at studere, hvordan politiske identiteter dannes i forbindelse med, at bestemte identiteter knyttes til begreber og modbegreber. Et eksempel er konstruktionen af *socialisten* i modsætning til *liberalisten*. Yderligere bevares begrebet ofte, mens dets modbegreb skiftes ud. Som eksempel kan nævnes

Vesten overfor Østen, som forskydes til Vesten overfor *kommunismen*, som igen forskydes til Vesten overfor *den muslimske verden* (Åkerstrøm 1999: 71ff). Vi vil i denne del af begrebsanalysen som nævnt undersøge, hvordan politisk ledelse optræder med professionel ledelse som modbegreb i starten af 1900-tallet, og derefter hvordan dette begrebs/modbegrebsforhold i dag er blevet mere eller mindre uklart.

#### 4.4.2 Professionel ledelse som modbegreb i starten af det 20. århundrede

Max Weber konstruerede som nævnt i starten af 1900-tallet begrebet karismatisk autoritet som en af tre idealtyper for politisk autoritet ud fra et teoretisk sociologisk udgangspunkt. Dette iagttager Encyklopædien som det dominerende perspektiv i semantikken omkring politisk ledelse i begyndelsen af det 20. århundrede. Weber iagttog karismatisk autoritet som alle de krav, der ikke hørte under hverdagsrutinerne (Weber 1968: 245). Ifølge Weber var karismatisk autoritet den diametrale modsætning til professionel ledelse eller den legale/rationelle autoritet. Følgende egenskaber er ifølge Weber underlagt den karismatiske autoritet:

- Der er intet hierarki
- Der er ingen definitiv autoritetssfære og intet konkret kompetenceniveau
- Der er ingen løn eller goder
- Der er ingen etablerede administrative organer
- Der er intet system af formelle regler eller abstrakte juridiske principper (Weber 1964: 358ff).

Ligesom Webers idealtypeteori iagttog Woodrow Wilson<sup>37</sup> nogle år forinden også denne semantiske assymetriske begreb/modbegrebsrelation mellem politisk ledelse overfor professionel ledelse i sin artikel ”The Study of Administration” fra 1897. Han skriver blandt andet at:

*”The question was always: Who shall make law, and what shall that law be? The other question: how law should be administered with enlightenment, with equity, with speed, and without friction was put aside as “practical details” which clerks could arrange after doctors had agreed upon principles”* (Wilson 1897: 198f).

---

<sup>37</sup> Thomas Woodrow Wilson (1856-1924). Demokrat og USA’s 28. præsident fra 1913-1921. Inden da var han præsident på Princeton Universitet fra 1902-1910, og guvernør i New Jersey fra 1911-1913. Modtog Nobels Fredspris i 1919.

I dette citat gøres *os*, altså politisk ledelse, til det egentlige, det væsentlige genstandsfelt der omhandler ledelse af samfundet og dets lovmæssige rammer, modsat *dem*, altså professionel ledelse, som italesættes som praktiske detaljer.

På modbegrebssiden af politisk ledelse i den første periode af det 20. århundrede er begrebet professionel ledelse således blevet kondenseret. Siden starten af 1900-tallet og frem til i dag har begrebet professionel ledelse imidlertid udviklet sig gennem mange paradigmer, skoler og traditioner. Blandt de første og største klassiske ledelsesteorier indenfor professionel ledelse i starten af 1900-tallet kan nævnes Webers bureaukratskole, Scientific Management eller Taylorismen opkaldt efter dens grundlægger, Frederick Winslow Taylor<sup>38</sup>, og den administrative skole med Henri Fayol<sup>39</sup> som grundlægger. Fælles for disse tre skoler er, at de er blandt de allermest indflydelsesrige indenfor forskningen og semantikken omkring professionel ledelse i begyndelsen af 1900-tallet.

Bureaukratskolen med Weber i spidsen var blandt de første i Europa til at præsentere en systematisk tilgang til studiet af organisationer. Weber mente, at organisationer baseret på formelle strukturer og positioner ville være mere effektiv og mere forandringsparate, end hvis organisationer var afhængige af særlige personer, som enten kunne risikere at forlade organisationen eller dø (Daft 2004: 26). I disse studier af organisationer fremhævede Weber blandt andet om professionel ledelse, at:

*"the manager depends not on his or her personality for successfully giving orders but on the legal power invested in the managerial position"* (Daft 1994: 48).

Bureaukratskolen satte opgaver og ansvar ind i en formel organisations- og ledelsesstruktur, der sammen med en standardisering af regler og rutiner satte administrationen i system (Poulfelt 1997: 102). I Scientific Management var rationalet i høj grad produktivitet og effektivitet hos den enkelte arbejder (Poulfelt 1997: 101f) eller som Horace Bookwalter Drury formulerede det i sin bog med den sigende titel "Scientific Management" fra år 1915:

---

<sup>38</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915) var amerikansk maskiningeniør. Det er ham, man regner som grundlægger af Scientific Management, og som en af de ledende intellektuelle i effektiviseringsbølgen i den Progressive æra i USA fra 1890'erne til 1920'erne, hvor der blev gennemført en lang række økonomiske og politiske reformer i kølvandet på industrialiseringen.

<sup>39</sup> Henri Fayol (1841-1925) var fransk mineingeniør og leder af en stor minevirksomhed med navnet Comamboult. Med baggrund i hans ledererfaring skrev han adskillige værker om principper for at drive virksomhed og den overordnede organisationsstruktur.

*"The goal is ususally material wealth; the actors must include a leader and a team of followers; the typical habitat of the system is, in short, the shop, the office, or the gang of laborers. Secondly the horizon of scientific management may be further limited to that one phase of shop or industrial life which has to do with the control of men"* (Drury 1915: 27f).

Fokus var altså her at udvikle et ledelsessystem, der tilskyndede den enkelte arbejder til at producere mest effektivt, og som Taylor formulerede sin ledelsesfilosofi:

*"In the past the man has been first. In the future, the system must be first"* (Daft 2004: 25).

Systemet skulle her igen i modsætning til i politisk ledelse komme før manden. Og i dette system udviklede han standardmetoder til udøvelse af hver enkel jobfunktion, og aflønningsstrukturer der tilskyndede til størst muligt produktionsoutput hos den enkelte arbejder (Taylor 1914).

Hvor Scientific Management fokuserede på produktivitet og effektivitet hos den enkelte arbejder, fokuserer den administrative skole på organisationen som helhed (Daft 2004: 27). Her argumenteres for en bedre funktionalitet og produktivitet gennem tydelighed i den organisatoriske struktur, arbejdsdeling og de ledelsesmæssige principper (Poulfelt 1997: 104). Denne funktionelle og strukturerede tilgang kommer blandt andet til udtryk i Fayols definition af professionel ledelse i sit mest anerkendte værk "General and Industrial Management" under overskriften "Definition of management". Her skal professionel ledelse ifølge Fayol indeholde seks funktioner: tekniske, handelsmæssige, finansielle, sikkerhedsmæssige, regnskabsmæssige og administrative (Fayol 1949: 5f). I øvrigt lidt på samme måde som Hegelund og Mose (2006) opsætter fem punkter der skal opfyldes for at være en god politisk leder på Christiansborg i dag som vist i afsnittet "Politisk ledelse i dag".

Som illustreret ved de ovenstående tre klassiske ledelsesteorier indenfor professionel ledelse fra starten af 1900-tallet var fokus indenfor dette paradigme stærkt præget af rutinerede, systematiserede, formelle, ikke-personelle strukturer og positioner samt tydelighed i den organisatoriske struktur og arbejdsdeling med fokus på effektivitet og produktivitet. I modsætning til dette indeholdt semantikken omkring politisk ledelse ikke nogen form for ordnede procedurer for ansættelse og afskedigelse. Den kender ikke til en reguleret karriere eller i udpræget grad forfremmelse, løn eller reguleret og eksperttræning. På denne måde bliver politik og politisk ledelse gjort til noget, der ikke er tilgængelig for alle.

Bettina Rennison undersøger i sin ph.d. (Rennison 2003) ledelsesbegrebet i den offentlige sektor, og hvordan det har udviklet sig gennem det 20. århundrede. Rennison viser i sin afhandling, hvordan man i starten af 1900-tallet sondrede klart mellem den politiske leder og kontrollanten eller bureaukraten der ikke var leder. Hans eneste funktion var gennemførelse af det, politikerne havde besluttet og efterfølgende kontrol af dennes gennemførelse, hvilket vi også illustrerede med Wilson (1897). Førhen som vist med Weber, Taylor og Fayol ovenfor, var der et klart skel i det semantiske felt mellem begrebet politisk ledelse som ledelse af et samfund og dets modbegreb professionel ledelse, som ledelse af en organisation.

#### **4.4.3 Modbegrebet i dag?**

Vores påstand er, at denne grænseskellen eller semantiske kondensering af begreb/modbegrebs konstruktionen mellem på den ene side politisk ledelse og på den anden side professionel ledelse i dag er stadig mere uklar. Der er en stigende forventning hos de menige politikere om, at deres politiske ledes ledelse er både professionel og faglig. Man kan måske ligefrem i dag tale om professionel politisk ledelse, og på den anden side er der et stigende krav til de professionelle ledere om at blive mere karismatiske.

Politisk ledelse er som alle andre begreber herunder professionel ledelse ikke en statisk størrelse, men derimod et begreb der har udviklet sig over tid. Uden at vi vil gennemgå hele den semantiske transformation, som Rennison viser omkring begrebet offentlig ledelse, indikerer hendes afhandling et interessant træk ved det professionelle ledelsesbegrebs udvikling. Den viser nemlig, at udviklingen i særdeleshed i det nye årtusinde, som også illustreret ovenfor bl.a. med de to udgivelser om politisk ledelse på Christiansborg, er gået i retning af en opløsning af denne modsætning. Rennison viser, hvordan semantikken omkring professionel ledelse i offentlige organisationer i det nye årtusinde er kendetegnet ved, at den skal gøre en forskel, og den skal udøves af den professionelle leder, der ikke bare optræder som specialiseret generalist, men som generaliseret specialist, hvis generelle lederkvalifikationer vægter højere end de specifikke professionelle, fagligt tillærte kvalifikationer. Lederen skal kunne det hele: administrativ ledelse, strategisk ledelse, faglig ledelse og personaleledelse (Rennison 2004: 90). Det samme viser John Kotter<sup>40</sup> i forhold til ledelse i private virksomheder (1996). Han vurderer nemlig, at det at studere professionel ledelse uden at inddrage det personlige lederskab er et utilstrækkeligt perspektiv:

---

<sup>40</sup> John Kotter (1947-) er professor i ledelse ved Harvard Business School.



*"The twenty-first-Century employee will need to know more about both leadership and management than did his or her twentieth-Century counterpart"* (Kotter 1996: 175).

Således advokeres der her for, at organisationsledelse og det personlige lederskab vil blive studeret i en integreret sammenhæng i professionel ledelse i det 21. århundrede i modsætning til, hvad der har været tilfældet i det forrige århundrede som vist ovenfor med udgangspunkt i Taylor, Weber og Fayol. Og når man studerer semantikken omkring professionel ledelse i dag, bliver det tydeligt, at begrebet karismatisk autoritet ikke kun inspirerer semantikken omkring politisk ledelse, men også professionel ledelse. I professionel ledelse har man således de seneste 15-20 år italesat den karismatiske leder som et realistisk bud på en ledertype, der kan fungere, *"når den traditionelle forståelse af professionel ledelse har nået grænsen for sin effektivitet"* (Born og Fuglsang 1997: 69). Dette kan læses ud af en lang række bøger og artikler om professionel ledelse fra slutningen af 1980'erne og frem, se blandt andre Lindholm (1990), Adair (1997), Conger og Kanungo (1998), Yukl (2002), Goethals et. al (2004) og i en dansk kontekst Larsen (1992) og Born og Fuglsang (1997). Professionel ledelse har dermed i det semantiske felt forskudt sig i forhold til professionel ledelse af en organisation i første del af det 20. århundrede og trækker i dag elementer og begreber ind fra det, der traditionelt har kendetegnet politisk ledelse. Professionel ledelse fremstår dermed ikke længere som modbegrebet til politisk ledelse, en professionel leder opfattes ikke længere som én, der skal hindre, at der *"går politik i den"*, tværtimod. Dette iagttages netop som lederens opgave - hvad end det er samfundsledelse eller organisationsledelse - ledelse handler om at lave politikker, planer og strategier. Dette er ifølge Rennison den udbredte semantiske ledelsesforestilling i begyndelsen af det nye årtusinde (Rennison 2004: 90). Det indikerer, at der også bevæger sig elementer fra politisk ledelse ind i professionel ledelse, og ikke kun teknologier og begreber fra den professionelle ledelse ind i den politiske. I 1990 iagttog Poul Lauritzen og Mogens Stiller Kjærsgaard henholdsvis direktør og konsulent i PA Consulting Group i en artikel med titlen *"Den visionære leder"* i Berlingske Tidende denne udvikling således:

*"Embedsmandsrollen er under ændring til en lederrolle(...) På den politiske front er der i vid udstrækning tale om en afideologisering til fordel for mere handlingsprægede opfattelser(...) Ledelsesmæssigt stiller de igangværende strukturelle forandringer krav om en anderledes og dybere ledelsesfilosofi end den velkendte teknokratiske eller bureaukratiske ledelsesform, der opstod i forbindelse med industrialiseringen og opbygningen af statsapparaterne i forrige og begyndelsen af dette århundrede(...) Både professionel og politisk ledelse har siden i udstrakt omfang hvilet på en grundlæggende forestilling om, at det er muligt én gang for alle i et logisk begrebssæt systematisk eller*

*ideologisk at definere mennesket som vælger, forbruger og arbejdskraft” (Berlingske Tidende 13.11.1990: Den visionære leder).*

Ligesom Rennison iagttager Lauritzen og Kjærsgaard at embedsmandsrollen har udviklet sig til en lederrolle og omvendt at politikerrollen har gennemgået en afideologiseringsproces og udviklet sig i retning af et mere rationalistisk ledelsessyn. Dette har haft som konsekvens, at politisk ledelse er blevet mere upersonlig. Det er som nævnt den samme udvikling Encyklopædien iagttager.

Birgit Jægers<sup>41</sup> undersøgelse (2003a) om politikerroller i forhold til administratorroller med udgangspunkt i den digitale forvaltning i Finansministeriet og kommunerne viser også denne udvikling. Hun viser, at grænsen mellem politikere og de faglige, professionelle ledere ikke er ophævet, men at grænsen er rykket i forhold til, hvor den gik tidligere. På den ene side har administratorerne fået udvidet deres rolle, hvor de har opgivet rollen som den neutrale, objektive rådgiver, og i dag opfatter det som en legitim del af deres rolle at udøve politisk strategisk rådgivning. På den anden side viser Karina Sehested<sup>42</sup> i sin undersøgelse (2003), at politikerne har fået større handlerum i forhold til professionel ledelse i og med, at de legitimt i dag udstikker rammerne for institutionernes faglige virke. Et felt der tidligere entydigt var defineret som de professionelle ledes ledelsesområde (Jæger 2003b: 270f).

Vi kan dermed iagttage, at vores undersøgelse af den semantiske udvikling over tid i begrebet politisk ledelse understøttes af andres analyser af ledelsesbegrebet (se blandt andet Rennison 2004, Jæger og Sørensen 2003, Born og Fuglsang 1997). At der er sket en udvikling i det semantiske felt omkring ledelse, der opløser det tidligere begreb/modbegrebsforhold, og gør skellet mellem de to ledelsessemantikker stadig mere uklar, således at politisk ledelse i stigende grad inspireres og henter begreber ind, der oprindeligt udspringer fra den professionelle ledelse og omvendt.

Som et eksempel på dette gennemførte ”*organisationslederen*” Helle Thorning-Schmidt i år 2005 MUS-samtaler med samtlige medlemmer i den socialdemokratiske folketingsgruppe som den første toppolitiker i Danmark. MUS-samtaler er almindelig hverdag på de fleste arbejdspladser, men det gik ikke stille for sig, da den nyudnævnte socialdemokratiske

---

<sup>41</sup> Birgit Jæger, professor på Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet.

<sup>42</sup> Karina Sehested, seniorforsker på Center for Strategisk Byforskning, Københavns Universitet.

formand valgte at inkorporere denne alment accepterede personaleledelsesteknologi i sin politiske ledelse på Christiansborg. Der foregik en ivrig kamp på det semantiske felt, ikke mindst internt i folketingsgruppen, om at bestemme, hvorvidt MUS-samtaler skulle dømmes inde eller ude, succes eller fiasko. Forløbet omkring Helle Thorning-Schmidts MUS-samtaler illustrerer, hvordan der hele tiden foregår en kamp på det semantiske felt for at konstituere ”os” fra ”dem” og meningskondensere begreber og dermed identiteter.

Denne udvikling omkring ledelsessemantikken i retning af at politisk ledelse og professionel ledelse i stigende grad inspirerer hinanden er også en udvikling, SF's tidligere partiformand, Holger K. Nielsen har registreret. Han iagttager det som en naturlig udvikling, som har bevæget sig fra private virksomheder til offentlige organisationer gennem de seneste 20 år, og som nu så også afspejler sig i de politiske partier på Christiansborg (Bilag B: 4). Men han påpeger samtidig, at han ikke ser for sig, at politikere kommer til at gå på ledelseskurser, som man gør i det private erhvervsliv. På spørgsmålet om hvorfor han ikke mener det, svarer han:

*”Jamen, fordi de (politiske ledere) ikke definerer sig som ledere på samme måde som i en virksomhed. Fordi der er nogle andre roller i en vis forstand, og man kan sige, at som politisk leder har man en meget væsentlig rolle udadtil, som det udadvendte ansigt (...). Så har du ikke så mange ressourcer til de der ledelsesmæssige opgaver, som du så må sætte andre til. Og det ser man jo også i den der arbejdsdeling, se hos os selv hvordan arbejdsdelingen er mellem Villy Søvnald og Ole Sohn, hvor Villy Søvnald er ansigtet udadtil, og det er Ole Sohn der står mere for de interne ledelsesmæssige funktioner(...) Hvor det i en privat virksomhed handler om at få det hele til at spille sammen og kører godt, man producerer billigt, har god markedsføring og alt det der” (Bilag B: 4f).*

Selvom Holger K. Nielsen ser en udvikling, hvor politisk ledelse på Christiansborg flyder mere og mere sammen med professionel ledelse, mener han ikke, at politiske ledere vil tage på lederkursus, da han ikke mener de politiske ledere på Christiansborg definerer sig selv som ledere på samme måde som ledere i offentlige organisationer eller private virksomheder. Det skyldes ifølge SF's mangeårige formand, at de primære ledelsesopgaver for en politisk leder på Christiansborg fortsat ligger udenfor organisationen nemlig på samfundsniveau i særdeleshed i forhold til medierne som vist i kapitel 3, i modsætning til i professionel ledelse i offentlige organisationer og private virksomheder, hvor de primære ledelsesopgaver fortsat ligger internt i organisationen.

## 4.5 Delkonklusion

På baggrund af vores analyse kan vi nu konkludere, at der er sket en forskydning i semantikken omkring politisk ledelse fra begyndelsen af 1900-tallet til i dag. Tidligere ført an af blandt andre Weber var fokus i semantikken indenfor politisk ledelse på store personligheder med særlige talenter i sjæl og krop, som var supernaturale og dermed ikke tilgængelige for alle og enhver. Politisk ledelse blev på denne tid gjort til ledelse af et samfund overfor eller i modsætning til professionel ledelse af en organisation. Vores undersøgelse viser, at begrebet politisk ledelse har forskudt sig til i dag semantisk også at omfatte ledelse af en organisation. Altså er der over tid sket en udvikling, hvor grænsen mellem professionel ledelse og politisk ledelse tidligere har været meget klar og tydelig i konstruktionen af begreb og modbegreb, og hvor de to former for ledelse betød henholdsvis professionel ledelse af en organisation og politisk ledelse af et samfund til i dag, hvor grænsen i høj grad fremstår uklar.

Nu har vi i denne begrebshistoriske analyse af politisk ledelse vist, hvordan man i stigende grad gennem det 20. århundrede semantisk har hevet begreber fra professionel ledelse ind og gjort dem til en del af den politiske ledelse og omvendt, og hvordan politisk ledelse og professionel ledelse dermed i det semantiske felt har bevæget sig tættere på hinanden og dermed ikke længere, som i starten af det 20. århundrede er hinandens modbegreb. Men spørgsmålet er så, hvordan politisk ledelse på Christiansborg i dag meningsudfyldes? Hvordan implementeres begreberne hentet fra professionel ledelse i politisk ledelse på Christiansborg? Dette er et interessant spørgsmål til undersøgelse ikke mindst fordi der ofte, som vi har vist i kapitel 3, er et andet magtbegreb på spil i politik i forhold til i offentlige og private organisationer, nemlig et strategisk magtbegreb eller i governmentale termer et andet dispositiv. Det er bl.a. det, vi vil undersøge i vores dispositivanalyse i næste kapitel.

### **Del 3: Politisk ledelse på Christiansborg i dag**

I denne 3. del af vores speciale vil vi præsentere den anden og sidste hovedanalyse. Vi har valgt at lave en dispositivanalyse af tre presentere og markante eksempler på, hvordan politisk ledelse i dag meningsudfyldes, som analytisk illustrerer de kontingente og divergerende forhold, der eksisterer i politisk ledelse på Christiansborg i dag. Konkret undersøger vi Helle Thorning-Schmidts afholdelse af MUS-samtaler med den socialdemokratiske folketingsgruppe i 2005 som eksempel på en teknologi, der er med til at meningsudfylde politisk ledelse hos Socialdemokraterne. Derefter vil vi undersøge, hvordan Dansk Folkepartis politisk ledelse diskursivt meningsudfyldes gennem topstyring, og i det tredje eksempel vil vi undersøge SF's politiske ledelse, efter Villy Søvndal blev formand i 2005. De tre cases skal illustrere tendenserne i, hvordan politisk ledelse meningsudfyldes på Christiansborg i dag. Dette for at forfølge denne anden hovedanalyses overordnede erkendelsesinteresse som formuleret indledningsvis i forlængelse af specialets problemformulering: *Hvordan bliver politisk ledelse meningsudfyldt på Christiansborg i dag?* Men inden vi når så langt som til selve caseanalyserne, vil vi først præsentere den teoretiske ramme for vores dispositivanalyse.

### **5. Dispositiver**

Dispositiver udgør en mindre efterbearbejdet del af Foucaults teoretiske arbejde, men ifølge Gilles Deleuze kan det ses som en gennemgående tematik i Foucaults forfatterskab, hvortil kommer, at begrebet rummer et stort analytisk potentiale, hvorfor det fortjener større opmærksomhed end hidtil givet (Villadsen 2008: 179).

I analysen af ledelsen i de tre udvalgte cases fra Christiansborg, gør vi primært brug af en dispositivanalytik inspireret af Deleuze og Anders Fogh Jensens tolkninger af Foucaults dispositivbegreb. Foucaults analyser af dispositiver i det moderne vestlige samfund lægger umiddelbart op til meget store analyser af dominerende magtformer på samfundsniveau, og hvordan der i givne perioder er blevet styret og reguleret adfærd ud fra disse. Dispositiverne opdeler gennem en binær kodning verden mellem f.eks. rigtig og forkert og i tilladt og forbudt, som f.eks. da han i "Seksualitetens Historie" undersøger afvigelser fra normal adfærd, eller når han undersøger forbrydelse og straf, og hvordan man deler verden mellem det tilladte og det forbudte. Vi tager afsæt i nogle af Foucaults dispositiver i vores analyse, til at iagttage hvordan ledelsen i partierne på Christiansborg i dag er påvirket af disse; vi

analyserer således Foucaults store samfundsdispositiver på et organisationsniveau. Vi undersøger konkret, hvordan det disciplinære dispositiv, det pastorale dispositiv og et særligt strategisk dispositiv gør sig gældende i politisk ledelse og influerer og påvirker ledelsens karakter og former bestemte handlerum for de involverede parter i de udvalgte partier. Disse tre typer af dispositiver iagttager vi i øvrigt som tilsvarende med Foucaults tre overordnede magtformer, som gennemgået i afsnit 2.2.3, således at det disciplinære dispositiv er at sidestille med dominans, det pastorale dispositiv med de governmentale teknologier og det strategiske dispositiv med magtformen de strategiske spil.

Begrebet dispositiv, der stammer fra den franske term ”dispositif”, kan oversættes til ”disposition”, ”anordning”, ”orden” eller ”fordeling”, og kan bedst forstås som ”*en disposition til regelmæssig styring, ledelse, regulering og optimering af mennesker efter en given rationalitet*” (Jensen 2006: 42). Anders Fogh Jensen betegner i den sammenhæng dispositiver som *styresystemer*, da de påvirker de generelle rammer for ledelse og adfærd ved at formatere det sociale rum, som der handles indenfor, således at bestemte problemer og løsninger emergerer og fremstår som åbenlyse. Men begrebet dispositiv adskiller sig fra en disposition på følgende måde: hvor disposition netop betegner en allerede etableret orden, kan man sige, at dispositivet fremstår som en orden, der stadig er under udvikling med at ordne og blive ordnet og således ikke er faldet til ro endnu; dispositivet både former og formes af praksis, vi iagttager i den forbindelse, at dispositiverne former den politiske ledelse, men også at dispositiverne selv bliver formet af den ledelse, de indgår i. Dette betyder også, at et dispositiv ikke determinerer bestemte udfald. I stedet kan man sige, at det sociale overdetermineres af en række forskellige dispositiver, der bliver til gennem en række handlinger og hændelser, men som samtidigt videreudvikles og forskydes gennem disse (Raffnsøe og Gudmand-Høyer 2005: 154f).

Dispositivet oversættes andetsteds til ”social apparatus” eller ”regime of practice” (Villadsen 2008: 179), hvorfor en dispositivanalyse ligger tæt op ad det, som bl.a. Mitchell Dean har karakteriseret som en praksisregimeanalyse. Vi ser dog den forskel i de to begreber, at praksisregimet i højere grad retter sig mod analyse af mere rationaliserede praksiser, som dem der indgår i institutioner som eksempelvis behandlingsanstalten og fængslet, hvorimod dispositivet er mere åbent for tilstedeværelsen af forskellige rationaler, som eksempelvis kan tænkes at være tilfældet indenfor politik og politisk ledelse på Christiansborg, hvor der ikke nødvendigvis er tale om én disciplinerende sandhed.

De aktuelle dispositiver, vi undersøger, er ikke lokaliseret eller indlejret udelukkende indenfor grænserne af Christiansborg, men kan lokaliseres i flere forskellige organiseringer herunder politiske organiseringer. Foucaults adfærdsregulerende dispositiver kan således finde et institutionelt støttepunkt i Christiansborg og andre organisationer (Villadsen 2008: 180). Derudover kan de forskellige institutioner desuden låne indbyrdes fra hinanden indenfor det enkelte dispositiv som f.eks. er tilfældet, da Helle Thorning-Schmidt 'låner' MUS-teknologien fra de private og offentlige institutioner. I vores undersøgelse bruger vi dispositive til at analysere, hvordan politisk ledelse meningsudfyldes i de udvalgte eksempler på Christiansborg.

I dispositivanalysen har vi også blik for den historie og de selvfortællinger, som partierne bygger på, og således hvad det er for en historie, der disponerer partierne. Partierne legitimerer mange af deres handlinger gennem deres selvfortællinger, de henviser til deres historie som forklaring og legitimering af deres handlinger, eksempelvis legitimerer Dansk Folkeparti systematisk deres eksklusioner med henvisning til deres forhistorie i Fremskridtspartiet, der var kendetegnet ved internt kaos og *landsbytosseri*, som ledelsen i dag i selvfortællingen forsøger at eliminere, bl.a. ved at ekskludere de medlemmer, der ikke vurderes i stand til at passe ind efter ledelsen.

I vores dispositivanalyse søger vi efter de situationer, hvor styringen er blevet problematiseret, udfordret og brudt, da magten først bliver synliggjort i de tilfælde hvor der brydes med praksis. Analysens fokus og udgangspunkt er altså i store træk udgjort af de specifikke situationer i de tre udvalgte cases, hvor der bliver sat spørgsmålstejn ved styringen. Det er dermed anvendelsen af modmagt, der synliggør magtforholdene og dermed ledelsens karakter, som vi bl.a. undersøger (Dean 2006: 67f).

Dispositiver har ikke en substantiel natur, hvorfor det heller ikke er dispositivanalysens anliggende at bestemme en sådan natur, men derimod at undersøge dispositive virke indenfor de konstellationer, det indgår i (Raffnsøe 2005: 157). Dispositivanalysen afdækker, at der styres og hvordan der styres, dog uden at det forudsættes, at nogen har styr på måden, hvortil der styres (Raffnsøe 2005: 163). Et forhold som Foucaults ene magtform også ligger op til, nemlig de "strategiske spil" der som nævnt kan bære præg af at være mindre rationaliseret og ikke bevidste påvirkninger af andre.

Dispositiver kan udelukkende blive konstrueret på et retrospektivt plan (Villadsen 2008: 179), hvorfor vi heller ikke bruger analysen af dispositivet til at udsige noget om, hvordan politisk ledelse vil blive meningsudfyldt i fremtiden i partierne på Christiansborg.

Foucault udviklede blandt andet sin analytiske tilgang i henhold til en genealogisk undersøgelse af forskydninger i seksualitetens moral fra den klassiske græske tænkning frem til den kristne dogmatik. Foucault konstaterer, at enhver moralsk handling både står i relation til den virkelighed og det adfærdskodeks, den refererer til, men den implicerer også en vis relation til subjektet selv. Denne relation er ikke blot en 'selvbevidsthed', men konstituering af selvet som et moralsk eller etisk subjekt (Foucault 2004: 38). I undersøgelsen af det etiske subjekts forhold til det gældende adfærdskodeks og sig selv, udpeger Foucault fire dimensioner til undersøgelse: Den etiske substans, underkastelsestyper, selvudarbejdelsesformer og moralsk teleologi (Foucault 2004: 42). Men eftersom Foucault udviklede sine analytiske dimensioner i henhold til en undersøgelse af forskydninger i seksualitetens moral, har vi valgt i stedet at støtte os op ad en omskrivning af de fire dimensioner af Gilles Deleuze. I Deleuze's læsning er dispositiver 'sociale apparater', som afføder bestemte objekter gennem strukturering af synligheder og italesættelser; det er en maskine, der får én til at se og tale (Deleuze 1992: 160). Deleuze har således omskrevet dimensionerne til et mere generelt niveau, hvorfor de bedre kan tænkes analysestrategisk i relation til vores analyse af politisk ledelse på Christiansborg, og hvordan man her strukturerer synligheder og italesættelser. Deleuze's fire dimensioner er en analytisk indgangsvinkel til analyse af dispositiver og har følgende ordlyd: *lines of light/visibility*, *lines of enunciations*, *lines of force* og *lines of subjektification* (Deleuze 1992: 160).

Skematisk opsat er der her en kort beskrivelse af hver af Deleuze's fire analytiske dimensioner:

1. *Lines of visibility eller lines of light*. Ethvert dispositiv har dets egen måde at strukturere "lys" eller synlighed på, det vil med andre ord sige, at forskellige dispositiver gør forskellige ting synlige! Der er tale om det, der gennem teknologien gøres til objekt for styring, det vil med andre ord sige, den del der skal bearbejdes. Hvad angår dispositiverne for politisk ledelse på Christiansborg, er det et spørgsmål



om, hvordan man leder en folketingsgruppe og dermed et spørgsmål om, hvad ledelsen skaber af objekter for styring i dens synliggørelse.

2. *Lines of enunciations*. Der er tale om forskellige måder at tænke og spørge på, baseret på bestemte procedurer for produktion af sandhed. Der kan eksempelvis være tale om videnskabens måde at producere sandhed eller den politiske sandhedsproduktion eller juraens osv. Det er den orden og de regler, hvori styringen henter sin viden og hjemmel og dermed legitimerer sine måder at gøre tingene på. For partierne på Christiansborg er der bl.a. tale om de interne regler og procedurer, som legitimerer handlinger eller de politiske ideologier og programmer, som man arbejder ud fra.
3. *Lines of force*. Et socialt apparat består af linjer af magt, og magten indgår som en intern del af apparatet, og den gennemskærer alle dispositivets elementer. Magten er 'formet' af den viden, der indgår i dispositivet. Der er tale om bestemte måder at handle og styre på, og magten kan iagttages gennem de forskellige teknikker og teknologier der anvendes.
4. *Lines of subjektification*. Subjektet er ikke prædetermineret, men er i højere grad i en bestandig tilblivelsesproces, subjektet er altså ikke determineret af den magt og viden, der indgår i et dispositiv, men i højere grad disponeret heraf. Den fjerde dimension betegner altså de forskellige former eller positioner, som subjektet gennem teknologien og styringen inviteres til at indtage (Deleuze 1992: 160). Politikerne i partierne er heller ikke prædeterminerede, men er også i en tilblivelsesproces, hvorfor det handler om at iagttage, hvad det er for en type subjekter, som ledelsen inciterer dem til at blive.

De fire dimensioner vil blive anvendt løbende i vores undersøgelse af politisk ledelse på Christiansborg, i det omfang de rummer et analytisk potentiale til at synliggøre, hvordan politisk ledelse meningsudfyldes i de tre udvalgte cases. Vi har valgt at strukturere dispositivanalysen af de tre cases, således at de bliver analyseret i hvert deres kapitel, og med hver sin unikke analysestrategi. Derfor vil de fire analytiske dimensioner blive anvendt i varierende grad i de tre analysekapitler.

## 6. MUS-samtalen som politisk ledelse hos Socialdemokraterne

Vi vil i dette kapitel af dispositivanalysen undersøge hvordan politisk ledelse meningsudfyldes med afholdelsen af MUS-samtaler hos Socialdemokraterne. Analysestrategisk går vi frem således, at vi vil starte med et afsnit om MUS-samtalen som professionel personaleledelse på et generelt plan, og efter dette vise hvordan MUS-samtalen blev præsenteret hos Socialdemokraterne. Derefter vil analysere hvordan denne styringsteknologi blev synliggjort og skabt gennem modmagt i diskursen. Efter synliggørelsen vil vi undersøge forholdet mellem magt- og selvteknologi og undersøge hvad det er ledelsen gennem MUS-samtalen gør synligt, hvorfra ledelsen henter sin viden og dermed legitimerer sine handlinger, og som følge af dette, hvilke subjekter ledelsen inviterer MF'erne til at blive, afhængig af om MUS-samtalen iagttages gennem dispositivet for pastoral magt eller det særlige strategiske dispositiv.

Vores formål med dette analyseafsnit er ikke at reducere politisk ledelse hos Socialdemokraterne til blot at være brugen af MUS-samtale, det er blot det aspekt af ledelsen, vi har fundet særligt interessant i diskursen om politisk ledelse hos Socialdemokraterne, eftersom vi mener at kunne iagttage en ny tendens i politisk ledelse på Christiansborg. Til at starte med vil vi kort præsentere MUS-samtalen som styringsteknologi, og hvordan den oprindeligt er blevet tænkt i professionel ledelse i offentlige og private organisationer.

### 6.1 MUS som professionel personaleledelse

I dag tilbydes og benyttes en lang række personaleledelsesteknologier i offentlige og private organisationer<sup>43</sup>, hvoriblandt MUS-samtalen historisk var den første, der gjorde sit indtog i 1970'erne, og som i dag også er den mest udbredte (Larsen 2006: 291). MUS-samtalen fremstår derfor som styringsteknologi indenfor personaleledelse, på mange måder som inkarnationen af den moderne governmentale styringsrationalitet om ledelse af selvledelse.

I løbet af 1970'erne begyndte man i de mest progressive danske organisationer at fokusere på medarbejderuddannelse. Det betød et gennembrud for blandt andet MUS-samtalen, fordi man mente, at det at vælge den rette uddannelse krævede at medarbejderens uddannelsesbehov

---

<sup>43</sup> Udover MUS-samtalen kan nævnes GRUS (gruppeudviklingssamtaler), TUS (teamudviklingssamtaler), 360 graders evaluering og medarbejdersurveys som eksempler på andre populære personaleledelsesteknologier.

blev afdækket, hvilket man ikke mente den daglige arbejdsituation umiddelbart lagde op til. Her tilbød MUS-samtalen sig som et værktøj, hvormed leder og medarbejder løbende kunne vurdere aktuelle og fremtidige arbejdsopgaver i relation til de kvalifikationer, som medarbejderen havde. Dette fordi denne metode rummer regelmæssigt tilbagevendende, systematisk, planlagt og velforberedt dialog mellem en medarbejder og dennes chef (Larsen 2006: 291f).

Tal fra Dansk Erhverv viser at 75 % af alle danske virksomheder gennemfører regelmæssigt tilbagevendende MUS-samtaler (Erhvervsbladet.dk d. 7.8.2009: MUS populære på jobbet). Blandt de første arbejdspladser i Danmark der afholdt MUS-samtaler, var det danske forsvar. Som chefen for Forsvarets Center for Lederskab, oberst Ole L. Andersen, formulerer det:

*"Vi er under parlamentarisk kontrol, og vi har derfor fornemme ledelsesprincipper(...) Siden 1976 har vi indført periodiske medarbejdersamtaler, og det giver de ansatte et bredt manøvrerum til at finde det rette ståsted. De grundlæggende ledelsesteorier er de samme i og uden for forsvaret, for det er menneskesyn, mål og motivation, der tæller" (Berlingske Tidende d. 16.10.1996: Også tid til demokrati i det danske militær).*

I ovenstående eksempel giver chefen for Forsvarets Center for Lederskab udtryk for, at det danske forsvar har fornemme ledelsesprincipper, og at de derfor siden 1976 har afholdt MUS-samtaler. I citatet gør han videre MUS-samtalen til en almen del af de grundlæggende ledelsesteorier i almindeligt sunde organisationer i Danmark.

Sammenfattende kan man sige, at det oprindelige hovedformål med MUS var at skabe en situation, hvor medarbejderens uddannelsesbehov kunne diskuteres og aftales, men samtidigt også en fravælgelse af bedømmelse af medarbejderen. Fokus i MUS er på fremtiden, hvor de to parter planlægger fremtidige arbejdsopgaver og uddannelsesaktiviteter. Dette sker med udgangspunkt i en diskussion af, hvordan det går i øjeblikket (Larsen 2006: 293).

Ifølge professor Henrik Holt Larsen er en MUS-samtale kendetegnet ved at være:

- Systematisk
- Planlagt
- Periodisk
- Fremadrettet
- Dialog mellem en medarbejder og dennes leder som to ligeværdige parter

MUS-samtalen er altså en ledelsesteknologi, der satser på at udvikle de ansatte gennem en myndiggørelse af vedkommende, hvor man leder de ansattes selvledelse i en situation, hvor de ansatte selv er med til at udsige de fremtidige mål, som man arbejder hen imod.

## 6.2 Første personalesamtale på Christiansborg?

Som tidligere nævnt var Helle Thorning-Schmidt den første politiske leder, der gennemførte MUS-samtaler med sin folketingsgruppe. Men hun er ikke den første politiske leder, der har ført samtaler med gruppemedlemmer om ønsker til ordførerskaber osv. Som daværende folketingsmedlem, Jytte Andersen<sup>44</sup>, formulerede det, inden det blev hendes tur til at møde Helle Thorning-Schmidt under fire øjne:

*"Vi har udfyldt skemaer efter hvert valg i mange år. Det nye er bare, at vi skal argumentere lidt mere denne gang. Men jeg har ikke udfyldt det så specifikt. Jeg har været her i 25 år, så jeg mener nok, man ved, hvad jeg kan"* (Berlingske Tidende, d. 15.4.2005: *I audiens hos formanden*).

Efter samtalen kunne Jytte Andersen konstatere, at:

*"Det var noget nyt. Men det foregik roligt og stilfærdigt"* (Magasinet Lederne nr. 2, feb. 2006: *Helles MUS-samtaler for åbent kamera*).

Det nye ved denne samtalerunde var den systematiske, professionaliserede tilgang i forhold til tidligere personalesamtaler, og at samtalen blev præsenteret som en MUS-samtale en teknologi der hidtil ikke har fundet vej ind på Christiansborg. På forhånd havde Helle Thorning-Schmidt bedt folketingsmedlemmerne om at udfylde et skema med deres kompetencer og ønsker, som skulle danne udgangspunkt samtalen, og til hver samtale var der afsat præcis 15 minutter (Berlingske Tidende d. 14.4.2005: *Helle Thorning-Schmidt holder jobsamtaler*; Bilag A: 1).

Selv præsenterede den nye formand MUS-samtalen som en helt naturlig del af hendes nye politiske ledelse på Christiansborg:

*"Jeg synes, at det er naturligt, når man indtræder som ny leder, at man tager en samtale med alle dem, man skal arbejde sammen med"* (Berlingske Tidende, d. 14.4.2005: *Helle*

---

<sup>44</sup> Folketingsmedlem for Socialdemokraterne fra 1979-2007. Arbejdsminister fra 1993-1998 og By- og boligminister samt minister for ligestilling fra 1998-2000.

*Thorning-Schmidt holder jobsamtaler).*

Men denne *"helt naturlige del"* af Socialdemokraternes nye politiske ledelse, MUS-samtalen, har ikke før været en del af politisk ledelse på Christiansborg. Da daværende integrationsminister, Rikke Hvilshøj (V), kort efter folketingsvalget i 2007 meddelte, at hun ville stoppe i politik til fordel for en civil karriere, gav hun udtryk for, at man som politiker var meget selvkørende. Som hun formulerede det i et interview til Berlingske Tidende:

*"Der er jo ingen MUS-samtale, selvom jeg nu aldrig har været i tvivl om, hvad statsministeren mente"* (Berlingske Tidende, d. 7.9.2008: Status: Politik fyldte for meget).

Og på spørgsmålet om hvordan Anders Fogh Rasmussen viser, hvad han mener:

*"Han ringer, hvis det går godt (...) Han har aldrig ringet og skældt ud"* (Berlingske Tidende d. 7.9.2008: Status: Politik fyldte for meget).

Selvom Helle Thorning-Schmidt udtrykker, at MUS-samtaler for hende udgør en helt naturlig del af ledelse også i det politiske liv, så udtrykker Rikke Hvilshøj, at man som politiker fungerer som en selvkørende enhed.

Med den socialdemokratiske leders introduktion af denne moderne styringsteknologi overfor medarbejderne blev der signaleret nye ledelsesvinde over Christiansborg. Eller som professor Niels Åkerstrøm Andersen<sup>45</sup> formulerer det:

*"Det er en mere moderne og coachende management-form end den klassiske, hvor man lader udmeldingen komme fra oven og siger: Du skal gøre ditten og datten. Det er Foghs måde at forsøge at styre på. Den er gammeldags. Helle Thorning-Schmidt har muligheden for at trække en række nye ledelsestankesæt gennem Christiansborg"* (Hegelund og Mose 2007: 323).

Selvom der tidligere har været afholdt personalesamtaler på Christiansborg, er det altså først i 2005 at MUS-samtalen som ledelsesteknologi, er blevet benyttet på Christiansborg som element i et partis ledelse. Spørgsmålet er bare, om der reelt var tale om MUS-samtaler og et ledelsesmæssigt tiltag, hvor man gennem pastoralmagt styrker den personlige udvikling hos politikerne i den socialdemokratiske folketingsgruppe, eller om det i højere grad bør iagttages gennem det strategiske dispositiv, hvor Helle Thorning-Schmidt rent strategisk iscenesætter

---

<sup>45</sup> Niels Åkerstrøm Andersen er professor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School.

sig som den nye leder, samtidigt med at hun udadtil viser at hendes ledelse bygger på moderne teknologier og på den måde prøver at signalere, at partiet går nye tider i møde. En formodning der forstærkes af det faktum, at samtalerunden blev afholdt med det samlede pressekorps på Christiansborg ventende udenfor den nye formands kontor klar til at tage imod ledte MF'ere. Der var en stor signalværdi forbundet med ibrugtagningen af denne teknologi; hun signalerede ikke blot til de socialdemokratiske politikere og de andre partier, at hun var den nye leder, der havde styr på ledelsesopgaverne, men også overfor vælgerne, at hun var en kompetent leder.

### **6.3 Styringsteknologiens synliggørelse**

En af de, for vores undersøgelse, centrale analysestrategiske elementer i dispositivanalysen, er de specifikke situationer, hvor selve ledelsen i partierne på Christiansborg bliver problematiseret. Introduktionen af MUS-samtalen i politisk ledelse hos Socialdemokraterne fik en del omtale, og man må sige, at ledelsen i dette tilfælde blev problematiseret, da det langt fra var alle politikerne, der var lige begejstrede. Blandt medlemmerne i den Socialdemokratiske gruppe deltes vandene, der var både de begejstrede og de mere skeptiske.

På den ene side var der det udgangspunkt, at politik er noget helt særligt, som ikke kan eller skal sammenlignes med professionel ledelse, og på den anden side var der dem, der mente, at det var en håndsrækning fra ledelsen. Nuværende gruppeformand hos Socialdemokraterne, Carsten Hansen, kunne ikke se fidusen i MUS-samtalen med sin nye chef Helle Thorning-Schmidt:

*”Hvis hun (Helle Thorning-Schmidt) virkelig vil vide noget om mine kompetencer, kan hun ringe til 500 fynske vælgere” (Magasinet Lederne nr. 2, feb. 2006: Helles MUS-samtaler for åbent kamera).*

Carsten Hansen giver i dette citat udtryk for, at der ikke er brug for teknologier som MUS-samtalen fra professionel ledelse i diskursen omkring politisk ledelse og markerer samtidigt politisk ledelse som noget særligt, hvor det er vælgerne, der bedømmer politikerne og ikke partiledelsen.

Og Svend Auken, der ikke havde udfyldt det skema, han havde modtaget forinden samtalen, og som han tilmed var blevet bedt om at udfylde inden samtalen, erklærede til den ventende presse umiddelbart inden samtalen, at:

*"Man må jo have lov til at gå skemaløs i graven." (Politiken, d. 14.4.2005: Formandskifte har givet medlemsboom).*

En forklaring der igen markerer politik som noget særligt; det er svært at forestille sig en ansat i en privat virksomhed ville indtage denne holdning og afholde sig fra at udfylde et skema, som ledelsen har udsendt, såfremt personen ønsker at fastholde sit arbejde.

Christine Antorini, som var nyvalgt Socialdemokratisk folketingsmedlem, oplevede denne modmagt således:

*"De gamle i gårde havde det lidt sådan, at hvad fanden bilder hun sig egentlig ind? Her kommer hende grønskollingen og signalerer, at hun ikke ved hvad vi har gået og lavet her i mange år, og det var der så nogen der eksplicit satte ord på" (Bilag A: 2).*

Uden for den socialdemokratiske gruppe vakte det også en del opmærksomhed. Venstrefolk sagde, at hvis Anders Fogh Rasmussen bød nuværende integrationsminister Birthe Rønn Hornbech, som er tidligere vicepolitimester, den slags, ville hun straks lægge ham i benlås (Magasinet Lederne nr. 2, feb. 2006: *Helles MUS-samtaler for åbent kamera*).

Heller ikke tidligere statsminister Poul Schlüter var begejstret for de nye tendenser i politisk ledelse på Christiansborg, som MUS-samtalen er et udtryk for. På spørgsmålet om hvorvidt han havde personalesamtaler, da han var leder af de Konservative og statsminister, var svaret klart:

*"Overhovedet ikke. Fordelingen af ordførerskaber ville vi helst gøre, så folk var glade. Det var jo ikke altid muligt. Jeg drøftede det grundigt med gruppens formand" (Hegelund og Mose 2007: 341).*

Og på spørgsmålet om hvorvidt han har forståelse for, at der er sket en udvikling, og at det foregår på en anden måde i dag, er svaret lige så klart, at *"det synes jeg egentlig ikke, det bør"* (Hegelund og Mose 2007: 341).

I vores interview med Pia Kjærsgaard gav hun udtryk for, at Helle Thorning-Schmidt greb det helt forkert an. Efter hendes mening skulle der ikke have været medieopmærksomhed omkring samtalerne, men de skulle i stedet for have været gennemført i diskretion og fortrolighed:

*”Nej, det er ikke smart at have TV- kameraerne og så have Svend Auken til MUS-samtale!”(Bilag E: 4).*

Selvom de tre ovenstående eksempler kommer fra Poul Schlüter, Birthe Rønn Hornbech og Pia Kjærsgaard, der hverken har været en del af eller været underlagt Helle Thorning-Schmidts ledelse og brugen af MUS-samtaler, så gør de stadig opmærksom på og problematiserer den konkrete ledelse. Her skal man dog have for øje, at de jo netop ikke er en del af den aktuelle ledelse, hvorfor deres udsagn måske ikke udelukkende skal læses som en modstand mod ibrugtagningen af en teknologi hentet fra professionel ledelse, men måske mere som en del af et strategisk spil og dermed formet af det strategiske dispositiv, hvor der kan være et incitament til at italesætte de andre partiers ledelse som forkert ansprogede.

På den anden side var en del af de yngre folketingsmedlemmer anderledes begejstrede for den nye formands initiativ. De nyvalgte medlemmer af folketingsgruppen Kirsten Brosbøl og Karen Hækkerup var begge meget positive. Kirsten Brosbøl opfattede MUS-samtalen som *”en håndsrekning fra formanden”* mens Karen Hækkerup kaldte samtalen *”en hyggelig samtale, hvor vi snakkede om mine ønsker”* (Magasinet Lederne nr. 2, feb. 2006: *Helles MUS-samtaler for åbent kamera*).

De to ovenstående citater synliggør tilstedeværelsen af dispositivet for pastoralmagt i ledelsen; de ser det begge som et positivt tiltag, en teknologi hvor igennem de som subjekter kan udvikle sig i samspil med Helle Thorning-Schmidt som leder.

Christine Antorini, Socialdemokraternes uddannelsesordfører, var også glad for samtalen og stillede sig decideret uforstående overfor kritikken af Helle Thorning-Schmidts nye ledelsesinitiativ:

*”Hvis en virksomhed ikke gennemfører MUS i dag, er den helt bag om dansen. Men da Socialdemokraternes Helle Thorning-Schmidt som noget af det første efter formandsvalget i 2005 inviterede alle MF’erne til en personlig samtale for at høre om deres ønsker til områder, de ville arbejde med, og hvordan de kunne tilføre disse områder værdi, var der straks mukken i krogen og latterliggørelse internt(...) Det mest deprimerende var, at*



*samtalerne – fordi de blev gennemført i et parti og ikke i en virksomhed – overhovedet kunne blive til sådan en stor nyhed” (Antorini 2008: 141f).*

I citatet giver Christine Antorini udtryk for, at MUS-samtalen som en selvfølgelighed burde være institutionaliseret i enhver form for seriøs politisk ledelse, samt en undren over at der overhoved er nogen af hendes kolleger, der kan stille spørgsmålstejn ved det.

Den store debat initiativet medførte, gjorde det klart, at det ikke for alle implicerede parter blev opfattet om et uskyldigt forsøg fra den nye formands side på at lære gruppens medlemmer at kende.

MUS-teknologien skaber et bestemt ”lys”, som skaber og synliggør bestemte objekter; den skaber en gruppering mellem de ledende og de ledede parter og gør det tydeligt, hvem der internt i partiet med systemteoretiske termer tilhører regering, og hvem der tilhører opposition. I kraft af at det er en teknologi hentet fra professionel ledelse, konstituerer den også de socialdemokratiske folketingsmedlemmer i højere grad som ansatte, der kan og skal ledes, modsat selvkørende politikere. For andre repræsenterer MUS-samtalen en moderne ledelsesteknologi, der bygger på pastoralmagt, som fordrer ledelse af selvledelse og muligheden for personlig udvikling, hvilket kan være en af forklaringerne på den forskellige modtagelse, som initiativet fik. Det afhænger meget af gennem hvilket dispositiv, man iagttager MUS-samtalen, og om man ser det gennem det pastorale dispositiv som en teknologi til udvikling eller gennem det strategiske dispositiv, som en måde at iscenesætte sig som leder og de andre som ansatte.

#### **6.4 MUS-samtalen som selv- og magtteknologi**

MUS-samtalen fremstår som styringsteknologi indenfor personaleledelse på mange måder som inkarnationen af den moderne governmentale styringsrationalitet om ledelse af selvledelse. MUS-samtalen kan både analyseres som en selvteknologi og en magtteknologi.

På et generelt plan kan man sige, at MUS-samtalen er en selvteknologi, der inviterer den ledte medarbejder til at se sig selv og sine kompetencer som et selvprojekt. Medarbejderen gøres ansvarstagende for sin personlige udvikling. På den måde kan MUS-samtalen fremstå som en selvteknologi, en teknik, der er konstituerende for selvets ledelse af sig selv (Amhøj 2004: 272). Christine Antorini fremhæver i sit interview med os følgende formål med afholdelsen af

MUS-samtaler i den socialdemokratiske folketingsgruppe, som tydeligt markerer det selvteknologiske aspekt:

*”Man kigger jo selvfølgelig på, hvordan året er gået, men det er det fremadrettede, det er jo en udviklingssamtale(...) vi var jo blevet bedt om forinden, og det var jo noget af det, nogle af de gamle drenge i klassen reagerede skarpt overfor, det var, at gøre os nogle overvejelser omkring hvad det var for nogen udvalgsposter, vi kunne tænke os at sidde i, hvad var det for nogle områder politisk, vi kunne tænke os at være med til at udvikle, og hvad vi mente, vi havde af kvalifikationer til at løfte den opgave, vi selv havde lyst til at lave?” (Bilag A: 1).*

Hun iagttager her MUS-samtalen som en teknologi, der også i det politiske liv er med til at fremme personlig udvikling, i kraft af at politikeren i samarbejde med lederen (Helle Thorning-Schmidt) skal udarbejde de fremtidige visioner og personlige målsætninger, som man arbejder hen imod. Christine Antorini gør i samme citat også opmærksom på, at teknologien mødte modstand fra de politikere der længe har siddet i systemet. Denne modstand kan skyldes, at teknologien med systemteoretiske termer går ind og irriterer det politiske system, f.eks. ved at systemet ikke er vant til at udvalgsposter og ordførerskaber tildeles gennem en rationaliseret teknologi som MUS-samtalen; det er måske noget, man normalt har fordelt gennem strategiske spil og allianceindgåelser.

Som magtteknologi er interessen, hvordan MUS-samtalen fremstår som en teknik, der gennem bekendelse og overvågning disciplinerer medarbejderen til at kontrollere sig selv (Amhøj 2004: 272). I den magtteknologiske optik søges medarbejderens personlighed gjort formbar for ledelse. Personlighed er ikke længere noget, man blot har, men noget man har ansvar for at forme i teknologiens korrigerede blik. Eller sagt på en anden måde: inkompetent personlighed skal rettes ind eller afvikles (Åkerstrøm 2004: 264). I ovenstående citat af Christine Antorini ser vi også magtteknologien emergerer i forbindelse med MUS-samtalen, eftersom det er ledelsen, der forsøger at overvåge og disciplinere de ansatte, samt at få de ansatte til at bekende hvad det er de ønsker i fremtiden. Dette er en teknik der udspringer af det pastorale dispositiv, hvor man får den ledte til at udsige sandheden om sig selv. Det er ledelsen, der udsender et skema til de ansatte, som spørger ind til deres planer, ønsker og forventninger til fremtiden, man leder deres egen selvledelse.

## 6.5 Var Helles MUS-samtaler MUS?

To overordnede subjektpositioner på Christiansborg er henholdsvis den ledende politiker og den ledte politiker. Disse subjekter sætter på forskellig måde og i bestemte situationer mulighedsbetingelserne for, hvilke magtteknologier og selvteknologier man som politiker kan tage på sig. Vi vil nu illustrere, hvor afgørende det er for iagttagelsen af MUS-samtalen, gennem hvilket dispositiv man iagttager fra; alt efter om det er *pastoralmagt* eller *strategi* skaber det meget forskellige synligheder, eller det som Deleuze kalder for Lines of light.

Vi vil altså se, hvad det er, der bliver synligt, når MUS-samtalen iagttages gennem dispositivet for pastoralmagt, og hvad der bliver synligt, når det iagttages gennem dispositivet for strategi, således at vi bedre kan få et billede af intentionen med afholdelsen af MUS-samtaler i politisk ledelse hos Socialdemokraterne. Vi vil i den sammenhæng også se på hvilke subjektpositioner eller lines of subjectification, MUS teknologien stillede til rådighed for politikerne i den socialdemokratiske folketingsgruppe, og hvilke magtformer der var til stede.

### 6.5.1 MUS-samtalen som politisk ledelse set gennem de 4 dimensioner

I første omgang er det ikke svært at fastslå, hvor ledelsen henter sin viden fra, eller hvilke ”lines of enunciations” det er, den bygger på i forhold til anvendelsen af MUS-samtalen som ledelsesteknologi. Det er en teknologi hentet fra professionel ledelse, hvorfor ledelsen hos Socialdemokraterne altså henter sin viden i dispositivet for pastoralmagt, der jo er en styreform, der søger at lede subjekter, der allerede leder dem selv. Dernæst bliver det interessant at undersøge, hvad det er MUS-teknologien gør *synligt*; hvad det er ledelsen ”skaber” ved at implementere denne teknologi udover det umiddelbare i, at afholdelsen var en måde for Helle Thorning-Schmidt at møde sine nye ”ansatte” og lære dem at kende.

Eftersom det er en personlig udviklingssamtale, skaber det en situation, hvor leder og ledte kan mødes og tale sammen om den ledtes fremtidsplaner, men samme handling skaber også den ansatte som et ledelsesbart subjekt med et udviklingspotentiale i sig, et subjekt der er åbent overfor ledelse, og som yderligere er i stand til at lede sig selv. Når man iagttager teknologien gennem det strategiske dispositiv skaber det, Helle Thorning Schmidt som leder. Det er ikke kun et spørgsmål om at lede andre, der er mere i spil, især når man medtænker,

hvor stor en rolle medierne spiller i politisk ledelse som vist i kapitel 3, og hvor meget medieopmærksomhed MUS-samtalerne fik.

Magtteknologiens tilstedeværelse over de ledte fremstår ved første øjekast mere synligt end selvtæknologien i Helle Thorning-Schmidts initiativ med MUS-samtaler. Det er rollen som ledende politiker, der muliggør, at man kan tage initiativ til at gennemføre MUS-samtaler med de ledte politikere, og det ligger omvendt udenfor de ledtes beføjelser at tage initiativ til gennemførelse af MUS-samtaler. Dermed kan man sige, at der ved at gennemføre MUS-samtaler sættes en tyk streg under Helle Thorning-Schmidts subjektposition som leder, og eksempelvis tidl. minister og partileder Svend Auken eller tidl. minister og partileder Mogens Lykketoft i subjektformen som ledte medarbejdere. Dette kan samtidigt være en af forklaringerne på noget af den modstand, som initiativet mødte fra visse fronter, altså at tidligere ledende skikkelser blev sat i en subjektposition, hvor de nu var ”reduceret” til ansatte eller ledte folketingsmedlemmer, samtidigt med at det var en helt ny, ung, kvindelig formand, der implementerede teknologien og satte dem i denne situation. Derudover var der den blotte modstand mod at ændre måden, hvorpå man leder politisk hos nogle af de politikere, der længe har siddet i rollen som politiker:

*”Bare ordet MUS-samtaler – et velkendt begreb i enhver veldreven virksomhed – kan få folketingsmedlemmer af den ældre skole til at fnyse” (Hegelund & Mose 2007:322).*

Vi ser, at nogle af de subjektpositioner der skabes gennem MUS-teknologien på et overordnet plan er en differentiering mellem ledende og ledet politiker. Helle Thorning-Schmidt skaber sig selv som leder både i forhold til partifæller, men også i forhold til de øvrige partier, medierne og derigennem vælgerne. Der skabes også en underkategorisk subjektposition, som er forbundet til rollen som ledte medarbejdere, og således politikerne som subjekter der skal ledes og ikke som selvkørende enheder; en position der deler vandene mellem dem, der har siddet længe i hvervet som politiker og de yngre, og måske også dem der føler sig i regering sammen med den nye formand, og dem der føler sig i opposition i forhold til den nye formand. Men som følge af at subjektet som sagt ikke er prædetermineret af den aktuelle magt og viden, der indgår i ledelsen, men mere er disponeret heraf, kan vi også se, at nogle politikere ikke kobler sig til teknologien f.eks. Sven Auken og Carsten Hansen.

Vi iagttager at magten, der indgår i ledelsen, bygger på en kombination af strategiske spil og pastoralmagt. Der er i udgangspunktet tale om et ledelsesmæssigt tiltag, hvor man søger en

måde at lede de ansattes selvledelse. Men det fremstår som vist også i høj grad som et strategisk tiltag, hvor Helle Thorning-Schmidt søger at signalere, at hun er den nye leder, samt at hun er handlekraftig og ved noget om moderne ledelse. Det var måske en strategisk måde at signalere, at partiet stod overfor forandring, og at hun eksempelvis var den leder, der kunne slå Anders Fogh Rasmussen i en kommende valgkamp.

Til spørgsmålet om hvorvidt Helle Thornings MUS-samtaler reelt var MUS, må vi svare ja. Men der er tale om en MUS-samtale der er tilpasset politisk ledelse, der jo, som vist i kapitel 3, er noget andet end professionel ledelse i andre typer af organisationer. MUS-samtalerne blev heller ikke fuldt op med nye MUS-samtaler, som det almindeligvis er tilfældet, kun gruppesamtaler med en 7-8 personer ad gangen; Christine Antorini beskriver opfølgningen således:

*”så lavede Helle på et tidspunkt, hvor hun så lavede sådan nogle gruppesamtaler, altså så inviterede hun sådan 7-8 stykker ind ad gangen” (Bilag A: 3).*

Christine Antorini fortalte yderligere i vores interview med hende, at de socialdemokrater, der var glade for MUS-tiltaget, blev skuffede over, at de følte at de gav meget til Helle Thorning-Schmidt, og at de ikke fik noget igen. Den manglende periodiske tilbagevenden kan være med til at illustrere, at formålet med afholdelsen af MUS-samtalen måske ikke kun var baseret på ønsket om at lede de andre politikeres personlige udvikling, men også et mere strategisk ønske om at signalere partiets hierarki, og at Helle Thorning-Schmidt var den nye leder. Den manglende opfølgning på MUS-samtalerne kan dog også være begrundet i den store modstand, som tiltaget oplevede fra nogle af de socialdemokratiske politikere, og at tiden måske ikke var moden til denne udvikling. Dermed kan man også iagttage den manglende opfølgning, som det Koselleck kalder en semantisk kamp, hvor Helle Thorning-Schmidt i forløbet omkring MUS-samtaler måtte trække gevær, og anerkende at Christiansborg endnu ikke er klar til MUS-teknologien.

## **6.6 Delkonklusion**

På baggrund af ovenstående analyse kan vi nu overordnet konkludere, at der på trods af den stadig mere uklare grænse mellem politisk ledelse og professionel ledelse fortsat er nogle særlige betingelser ved politisk ledelse i forhold til professionel ledelse. Selvom Helle Thorning-Schmidt hentede en styringsteknologi, der udspringer fra professionel ledelse, var

der alligevel tale om en anderledes form for MUS-samtale, eftersom teknologien eksempelvis aldrig blev implementeret som en tilbagevendende proces, som man kender det i eksempelvis det private erhvervsliv. Det var måske mere en måde at statuere sig som ny leder og en måde at signalere, at nye vinde fløj ind over Socialdemokraterne, som skulle vende tidligere valgnederlag til fremtidige sejre.

Derudover kan vi også nu konkludere, at politisk ledelse meningsudfyldt gennem MUS-samtaler både kan iagttages som formet og præget af det strategiske dispositiv og dispositivet for pastoralmagt, og dermed ikke kun én rationalitet; det ukontroversielle etos om at skabe bedre medarbejdere, men i høj grad også at iscenesætte sig selv som den nye leder af partiet både indadtil og udadtil. Det var yderligere en måde, som gjorde det muligt for den nye formand, at lære sin folketingsgruppe at kende. Det var også en måde, hvor man kunne skabe alliancer med de andre politikere; og en måde at skabe og strukturere de hierarkier, som politikerne interagerer med hinanden i; altså skabelsen af forskellige subjektpositioner som henholdsvis ledende og ledet politikere.

## 7. Politisk ledelse som topstyring i Dansk Folkeparti

Vi vil med denne del af dispositivanalysen undersøge, hvordan politisk ledelse meningsudfyldes i Dansk Folkeparti. I mediesystemet kan der iagttages flere diskurser, omkring hvad politisk ledelse bliver gjort til i Dansk Folkeparti. Vi har valgt at fokusere på topstyringen, da vi gennem indsamling af empirisk data om politisk ledelse i Dansk Folkeparti har iagttaget denne styring, som måden politisk ledelse i Dansk Folkeparti diskursivt primært bliver meningsudfyldt.

Analysen af politisk ledelse i Dansk Folkeparti er opbygget således, at vi vil starte med et afsnit om Dansk Folkeparti og partiets relativt korte historie. Efter det vil vi undersøge partiets politiske ledelses *lines of light* eller synliggørelse og dermed skabelse. Dette vil vi gøre ved at kombinere Deleuze's begreb om synliggørelse med hans begreb om *lines of force* for derigennem at blive i stand til at undersøge de magtlinjer eller instrumenter, hvorigennem topstyringen i Dansk Folkeparti synliggøres og problematiseres i diskursen. Derefter vil vi undersøge, hvilke *lines of subjektification* de positioner eller former subjektet for topstyringen inviteres eller måske rettere inciteres til at indtage. Denne analyse vil ske med udgangspunkt i forholdet mellem magt- og selvteknologi i Dansk Folkepartis politisk ledelse til en undersøgelse af topstyringens rationaliteter i forhold til det særlige dispositiv for strategi, der eksisterer på Christiansborg og det disciplinære og pastorale dispositiv. I det sidste afsnit vil vi undersøge topstyringens legitimering gennem Deleuze's begreb om *Lines of enunciations* og dermed undersøge, hvor i diskursen topstyringen henter sin viden og hjemmel og dermed legitimation.

### 7.1 Kort om Dansk Folkepartis historie og kultur

DF blev stiftet den 6. oktober 1995 af Pia Kjærsgaard, Poul Nødgaard, Ole Donner og Kristian Thulesen Dahl, der alle tidligere havde været folketingsmedlemmer for Fremskridtspartiet; et parti der ofte var præget af intern uro (Ritzaus Bureau d. 25.4.1996: *Vælgerforening stævner landsformand for ulovligt Z-møde*; Berlingske Tidende d. 13.1.1997: *Fremskridtsfolk til krigsmøde*; Sommer og Aagaard 2003: 179).

Politisk er der betydelige overlap mellem Fremskridtspartiet og DF, men fra start af stod det klart, at der var vigtige forskelle på den organisatoriske dimension. I betydningsfulde spørgsmål vedrørende kandidatopstilling, partiledelse, samt repræsentation i partiets ledende

organer har partiets inderkreds med Pia Kjærsgaard i spidsen særdeles gode muligheder for at påvirke udfaldet af beslutningsprocesserne. Dertil kommer et nok så væsentligt instrument i partiets ledelse, nemlig den flittigt benyttede adgang til ekskursionsinstrumentet (Pedersen og Ringsmose 2005: 76).

Da vi i vores interview med Pia Kjærsgaard spurgte hende om, hvilke tanker hun gjorde sig ved stiftelsen af Dansk Folkeparti i 1995 omkring organiseringen af det nye parti svarede hun på denne måde:

*”Mange, mange tanker, altså det var absolut et af de meget vigtige punkter, at vi fik en god organisation, jeg har jo altid ment, at organisationen det er fundamentet hvor man bygger oven på! Det er utroligt vigtigt, at der er en god organisation(...) Hvor Fremskridtspartiet jo helst så, at der ikke var nogen. Og det var faktisk også noget af det, der ødelagde meget mellem mig og Fremskridtspartiet” (Bilag E: 5).*

Organisationen i Dansk Folkeparti var altså i fokus ved stiftelsen i 1995. Partistifterne var fra starten enige om, at i det nye parti skulle det være slut med organisatorisk anarki, landsbytosseri og ballademagerne, de kendte fra Fremskridtspartiet. Driftsikkerhed, troværdighed og politisk indflydelse skulle være partiets varemærke. Det skulle gøres svært at komme ind, men let at blive smidt ud. Hovedbestyrelsen skulle have magt til at ekskludere folketingsmedlemmer prompte, og uden at landsmøderne havde vetoret. Man besluttede yderligere, at kandidaterne ved folketingsvalg skulle opstilles efter en partiliste. Partilisten ville give partitoppen fuld kontrol over, hvilke kandidater der blev valgt ind i Folketinget, da man kunne placere dem i den rækkefølge, man ville (Sommer og Aagaard 2003: 152f). Sidenhen er partiet gået over til sideordnet opstilling, men topledelsen bestemmer fortsat, hvem der skal være folketingskandidater hvor (Knudsen 2007: 141).

*”Uanset hvor mange anstrengelser I gør jer, stuerene bliver I aldrig”.* Sådan lød vurderingen af Dansk Folkeparti fra daværende statsminister Poul Nyrup Rasmussen ved Folketingets talerstol under Folketingets åbningsdebat i 1999 (Folketingets forhandlinger 1999-2001: 169). Siden partiets stiftelse i oktober 1995 og frem til i dag har Dansk Folkeparti imidlertid kun haft vælgermæssig fremgang. Ved Folketingsvalget i 1998, som var det første valg Dansk Folkeparti opstillede til, fik partiet 7,4 % af stemmerne, og ved valget i november 2007 var det hele 13,8 % af vælgerne, der fandt DF stuerene nok til at stemme på partiet, altså næsten en fordobling i stemmeantal. Tilmed har Dansk Folkeparti formået at omsætte denne vælgerfremgang til markant politisk indflydelse på VK-regeringens førte politik i kraft af



Dansk Folkepartis rolle som parlamentarisk grundlag for den siddende regering (Pedersen og Ringsmose 2005: 68). Partiets leder Pia Kjærsgaard blev i oktober 2008 af Berlingskes Nyhedsmagasin kåret til Danmarks næstmest magtfulde person for andet år i træk kun overgået af daværende statsminister Anders Fogh Rasmussen. Med sig i top 10 havde Pia Kjærsgaard partiets gruppeformand Kristian Thulesen Dahl på en 5. plads og næstformand Peter Skaarup på en 10. plads. Mens eksempelvis Socialdemokraternes formand Helle Thorning-Schmidt til sammenligning lå placeret på en 16. plads og De Radikales formand Margrethe Vestager på en 100. plads (Berlingskes Nyhedsmagasin, nr. 31 d. 10. – 16. oktober 2008).

Når man iagttager, hvordan politisk ledelse bliver meningsudfyldt blandt partierne på Christiansborg, fremstår Dansk Folkeparti som det parti, der umiddelbart har den mest topstyrede partikultur. Gennem vores indsamling af empirisk data til denne analyse fremstår det klart, som om der ikke inviteres til 'unødvendig' medlemsdebat, for toppen bestemmer, og det er under ingen omstændigheder accepteret at debattere partiinterne forhold i offentligheden. Såfremt noget skal debatteres, foregår det bag partiets lukkede døre. Dette vil blive yderligere udfoldet i næste afsnit om topstyringens synliggørelse og skabelse.

## **7.2 Topstyringens synliggørelse og skabelse**

Vi vil nu iagttage, hvordan andre iagttager politisk ledelse i Dansk Folkeparti som topstyret, og de konkrete områder hvor ledelsesformen bliver problematiseret og dermed markeres og skabes som topstyret diskursivt. Vi iagttager topstyringens synliggørelse på flere områder. Her vil vi benytte Deleuze's *linjer af magt* til en undersøgelse af de instrumenter eller strategier, hvorigennem topstyringen synliggøres, problematiseres og skabes i diskursen. Vi har valgt at undersøge de i mediesystemet tre mest synlige instrumenter, der udgør topstyringen i Dansk Folkeparti, som vi har vurderet til at være:

- Eksklusion af partimedlemmer
- Strategien for opstilling af folketingskandidater
- Strategien for opnåelse af partimedlemskab

Inden analysen af synliggørelsen af magten skal der nævnes et særligt element ved politisk ledelse i Dansk Folkeparti, nemlig at ledelsen selv ikke ligger skjul på den anvendte

magtudøvelse gennem topstyring i diskursen omkring politisk ledelse i partiet. Et forhold der ellers ofte bliver fortiet i takt med, at tendenser fra moderne personaleledelse vinder indpas med krav om flad struktur, medarbejderinddragelse og selvledelse (læs: den, der leder godt, leder skjult)<sup>46</sup>. Topstyringen er en styringsteknologi, man i partiledelsen faktisk udtrykker stolthed omkring. I en pressemeddelelse fra 2006 i forbindelse med en række eksklusioner redegjorde organisatorisk næstformand i Dansk Folkeparti, Carl Christian Ebbesen, for partiets topstyring således:

*”Vi er et topstyret parti. Vi har en ledelse, der tager ansvar for, at såvel politikken formuleres og eksekveres som at organisationen fungerer. Sådan er det, det ved alle - og vi er stolte af det.”* (”Dansk Folkeparti ekskluderer urostiftere”, pressemeddelelse, Christiansborg 6. Oktober 2006).

Og i forbindelse med Dansk Folkepartis sommergruppemøde i Maribo i 2005 udtalte partileder Pia Kjærsgaard, at partier med politiske brydninger og interne kampe om den politiske linje, er partier med svage folk i spidsen. Om ledelsen i sit eget parti fortsatte hun:

*”Se på os. Topstyring giver succes. Hvis man er med her hos os, betyder det, at man accepterer, at den stil, jeg har lagt, har givet succes. Nej, vi er ikke et parti med højt til loftet. Partiledere, der siger sådan noget, er svage”* (Ekstra Bladet d. 4.8.2005: *I er for svage*).

Topstyringen i Dansk Folkeparti er altså ikke et skjult fænomen. Den italesættes åbenlyst af ledelsen, som den strategi de bygger deres ledelse op omkring; således bliver der ikke lagt skjul på, at man fra ledelsens side styrer partiet og dets medlemmer fra toppen og nedefter.

### **7.2.1 Eksklusion af partimedlemmer**

Et af de *lines of forces* eller elementer der har synliggjort og skabt topstyringen er den kraftige kritik, der gennem alle årene har været fremsat af partiets flittige brug af medlemseksklusioner (Berlingske Tidende d. 8.2.2008: *Her styrer toppen*). Dansk Folkeparti er det eneste parti på Christiansborg, hvor eksklusion regelmæssigt har været en sanktion, der har været taget i brug fra ledelsens side. Faktisk har partiet i dens relativt korte levetid ekskluderet mere end 80 medlemmer på landsplan (Politiken d. 18.9.2007: *DF smider medlem på porten*; Knudsen 2007:144)

---

<sup>46</sup> Omskrivning af den romerske digter Ovids (43 f.kr.-17 e.kr.) berømte citat: *”Den lever godt, der lever skjult”*.

En af de efterhånden mange ekskluderede er den nu tidligere lokalformand for Dansk Folkeparti i Haderslev, Vagn Christensen, der ved Dansk Folkepartis årsmøde i 2006 stillede op til valg til partiets hovedbestyrelse, eftersom han mente, at de menige medlemmer havde for lidt indflydelse i partiet. Fra talerstolen understregede han, at han ikke var modstander af Pia Kjærsgaards politik, men kritisk overfor måden hun drev partiet på. Og han sagde bl.a., at:

*"Vi har det hyggeligt og godt i Dansk Folkeparti, men der mangler dynamik, og det kan kvæle partiet på længere sigt(...) Rundt om i landet føler vi, at der er meget langt til ledelsen på Christiansborg. Hvis vi vil fremtidssikre partiet, er det ikke godt med et totalitært styre. Der er i øvrigt aldrig noget totalitært styre, der har holdt i lang tid."* (Tv2nyhederne.dk d. 16.9.2006: 101 stemmer til DF-oprører).

Og:

*"Et parti, der ikke åbner sig fra bunden, men tværtimod lukker sig - lever ikke"* (Berlingske Tidende d. 8.2.2008: *Her styrer toppen*).

Disse citater fra talerstolen på Dansk Folkepartis årsmøde i 2006 ekskluderede ikke kun Vagn Christensen fra partiet, men igangsatte en omfattende eksklusionsrunde i Dansk Folkeparti. Det fordi eksklusionen af Vagn Christensen fik en række andre lokale partimedlemmer, blandt andre den daværende amtsformand i Nordjylland A.C. Winther og Dansk Folkepartis by- og amtsrådsmedlem i København Aase Steffensen til at opfordre den øverste ledelse til at tage et krisemøde omkring eksklusionspolitikken i partiet. Dette resulterede blot i, at de ligesom Vagn Christensen også blev ekskluderet fra partiet (Berlingske Tidende d. 8.2.2008: *Her styrer toppen*). For som organisatorisk næstformand Carl Christian Ebbesen forklarer, er der ikke plads til medlemmer i Dansk Folkeparti, der går imod ledelsens regler:

*"Vi har nul-tolerance overfor mennesker, der foregiver at ville være en del af fællesskabet i Dansk Folkeparti og nægter at følge de spilleregler, der gælder for medlemskabet"* (Politiken d. 6.10.2006: *Ekskluderet DF'er: I Dansk Folkeparti må man kun kritisere muslimer*).

Eksklusionen af Vagn Christensen og de andre partimedlemmer, der tematiseres i diskursen omkring politisk ledelse i Dansk Folkeparti, synliggør topstyringen i Dansk Folkeparti og magtforholdene emergerer som følge af magtens problematisering gennem et sådan eksempel. Men som nævnt er ovenstående sag langt fra den eneste, hvor medlemmer i Dansk Folkeparti er blevet ekskluderet eller har meldt sig ud i protest mod ledelsens topstyring.

Fra april til juli måned i år 2000 går det stærkt. I Slutningen af april forlader Dansk Folkepartis amtsformand i Storstrøms Amt Dorrit Bagger-Hansen partiet, fordi hun af

partitoppen blev truet med eksklusion for åbenmundethed og nægtet opstilling til Folketinget, og i Viborg Amt trak amtsformand Erik Laursen sig fra posten, fordi topledelsen afviste at lade et tidligere Fremskridtsparti-folketingsmedlem opstille som folketingskandidat (Aktuelt d. 29.4.2000: *Topstyring skal udelukke ballademagerne*). Sammen med hele lokalbestyrelsen på otte mand forlod byrådsmedlem Sonja Poulsen Nielsen fra Hvidebæk ved Kalundborg partiet i slutningen af maj i protest mod topstyringen. Hun udtalte bl.a. følgende om topstyringen og Pia Kjærsgaard til B.T.:

*”Jeg er dybt skuffet over den måde, som Dansk Folkeparti har udviklet sig på. Jeg er i den grad blevet udsat for trusler både indirekte og direkte, fordi jeg ikke har klappet hælene sammen og sagt ja og amen til, hvad der kom fra toppen. Jeg har ikke længere lyst til at repræsentere et parti og underlægge mig en person med diktatoriske tendenser”* (B.T. d. 27.5.2000: *Flugten fra folkepartiet*).

Kort tid efter stod også en række amtsformænd og formænd for lokalforeninger frem og kritiserede partiledelsen offentligt, og kritikken blev tilmed bakket op af en række folketingsmedlemmer. Derfor blev formanden for lokalforeningen i Augustenborg og amtsformanden i Sønderjylland ekskluderet, og seks andre medlemmer modtog en advarsel. Heriblandt medlemmerne af folketingsgruppen Inge Refshauge og Mogens Andreasen (Berlingske Tidende d. 6.7.2000: *Tre måneder med pianister og ”landsbytosser”*). De to MF’ere fastholdt deres kritik af topstyringen i partiet, og den 20. juni fik de begge frataget deres ordførerskaber. Dagen efter, den 21. juni tog MF Inge Refshauge konsekvensen og forlod partiet. Et par måneder senere udtalte hun følgende til B.T. om den politiske ledelse i Dansk Folkeparti:

*”Det er kæft, trit og retning og retten sig ind til højre. Da jeg startede i folketingsgruppen, kunne jeg ikke selv se, hvordan tingene virkelig hang sammen. Men det er jeg kommet til hen ad vejen. Og jeg blev dybt chokeret, da det gik op for mig, hvad det egentlig var for noget. Der er noget rigtigt i, at folk følger dem, der råber højest. Det er meget farligt, og det kan jeg se nu. Jeg har somme tider tænkt på, at det her kunne Goebbels ikke have gjort bedre”* (B.T. d. 4.9.2000: *Jubel over Pias behårde linje*).

Kort tid efter at MF Inge Refshauge forlod partiet, forlod også partimedstifter og MF’er Ole Donner partiet under lignende omstændigheder, og MF Mogens Andreasen blev ekskluderet.

Topstyringen blev yderligere synliggjort gennem diskursive problematiseringer af partiets eksklusionspolitik den 9. oktober 2000, da samtlige 18 medlemmer af Dansk Folkepartis bestyrelse i Gørlev gik af som følge af eksklusionen af lokalafdelingsformand Svend Mellhorn ca. en uge forinden. Han fik det ”røde kort” fra partiet med begrundelsen om at

være ”illoyal” og ”konfliktskabende” (Berlingske Tidende d. 10.10.2000: *Nye eksklusioner skaber uro i Dansk Folkeparti*).

Ovenstående modmagtseksempler er kun et udpluk af alt det materiale, der eksisterer i mediesystemet vedrørende de mere end 80 eksklusioner og udmeldelser, der er med til at synliggøre og skabe topstyringen i diskursen omkring politisk ledelse i Dansk Folkeparti.

I næste afsnit vil vi studere, hvordan strategien for opstilling af MF’ere i Dansk Folkeparti som tema i mediesystemet og diskursen bidrager til billedet af, at det i særlig grad er topstyring, der diskursivt meningsudfylder begrebet politisk ledelse i Dansk Folkeparti.

### **7.2.2 Strategien for opstilling af folketingskandidater**

Topstyringen i Dansk Folkeparti kommer ikke kun til syne i diskursen gennem modmagten mod eksklusionspolitikken, men også når man iagttager iagttagelser af strategien for opstilling af folketingskandidater siden partiet var på valg første gang ved folketingsvalget i 1998. Når man iagttager problematiseringerne af strategien omkring udpegningen af folketingskandidater, fremstår det, som om det i praksis er ledelsen, der udpeger folketingskandidater i Dansk Folkeparti. Som også nævnt i afsnittet ”kort om Dansk Folkepartis historie og kultur” har partitoppen fra starten haft fuld kontrol over hvilke kandidater, der havde mulighed for at blive valgt ind i Folketinget (Sommer og Aagaard 2003: 152f). Dermed går Dansk Folkeparti imod strømmen i forhold til de øvrige partier på Christiansborg. I de øvrige partier der er repræsenteret på Christiansborg, bestemmes udpegning af folketingskandidater altovervejende decentralt, ligesom det også var tilfældet i Fremskridtspartiet, som Dansk Folkeparti jo udsprang fra. Kun undtagelsesvis stiller partiledelsen sig bag en kandidat og påtvinger en lokal partiforening at opstille vedkommende. Langt de fleste gange er det overladt til lokalforeningerne at udpege folketingskandidater (Worre 1982: 44; Damgaard 2003: 32). Men denne tradition for decentral udpegning af folketingskandidater hos partierne på Christiansborg deles imidlertid ikke af Dansk Folkeparti. Her udpeges kandidaterne i praksis langt overvejende fra centralt hold og dermed gennem en topstyret styringsteknologi (Pedersen og Ringsmose 2005: 72). Her formuleret af det tidligere medlem af kommunalbestyrelsen for Dansk Folkeparti i Fjends, Mogens Søndergaard, der ønskede at opstille som folketingskandidat:

*”De kandidater, som medlemmerne formelt skal prioritere gennem afstemninger, er nemlig allerede de facto prioriteret af DF’s ledelse, og partiets 8.500 medlemmer har derfor ingen reel indflydelse på, hvem der bliver stillet op i de lokale kredse. Den første frasortering sker allerede i hovedbestyrelsen. De sorterer dem fra, de ikke kan lide, eller som ikke lige passer ind i ledelsens smag” (Tv2nyhederne.dk d. 30.4.2007: DF fravælger tidligere MF’er).*

Politisk ledelse som topstyring i Dansk Folkeparti kommer således diskursivt også til syne, når man iagttager modmagten mod strategien for opstilling af folketingskandidater i partiet. Ligesom topstyringen af partiet generelt er den centralistiske styring i udvælgelsen af folketingskandidater heller ikke noget ledelsen lægger skjul på. Det er en strategi, partiets ledelse selv taler åbent om. Her ved partiformand Pia Kjærsgaard:

*”Såfremt en af de opstillede kandidater i et amt ikke efter Hovedbestyrelsens opfattelse vil skabe andet end problemer, får vedkommende ikke lov til at stille op” (Dansk Folkeblad, nr. 2, år 2000: Topstyring? – Ja, naturligvis...).*

I ledelsens egen selvfortælling af partiets opstillingspolitik er det dog udelukkende, hvis man som kandidat efter Hovedbestyrelsens opfattelse ikke vil skabe andet end problemer, at man ikke får lov at stille op. Som næste citat illustrerer i forbindelse med folketingsvalget i 1998, vurderede Pia Kjærsgaard i sin egen fortælling efterfølgende topstyringen gennem opstillingsproceduren i det nystartede parti på denne måde:

*”Min bedste vurdering er, at enkelte følte sig forbigået i forbindelse med opstillingen af kandidater til Folketinget. Men der er generelt en meget høj accept af, at kandidaterne blev valgt af partiets top. - Jeg tror ikke, at man bare helt problemløst kan starte et parti. Der vil altid være nogle krusninger på overfladen” (Politiken d. 21.6.1998: Brok i baglandet i Dansk Folkeparti).*

I vores interview med Pia Kjærsgaard forholdt vi hende også denne topstyrede opstillingsstrategi. Hun medgav, at partiet som det eneste parti på Christiansborg i praksis har en centralistisk procedure for opstilling af folketingskandidater, men bedyrede følgende:

*”Jamen, det bliver der også ændret på, vi har jo også hele tiden sagt, at når medlemstallet er nået op på 10.000, og det er vi ved at være, så vil vi ændre det, så det bliver lagt mere ud lokalt (...) Det er simpelthen, fordi medlemstallet har været for lille(...) Når vi har haft den topstyring, så er det igen, fordi vi har været et nyt parti, men så snart man føler, at man lokalt kan gøre det, så har vi jo ikke noget imod at slippe tøjlerne, det må bare ikke løbe løbsk (Bilag E: 7).*

Pia Kjærsgaard giver her udtryk for, at når partiet når 10.000 medlemmer, vil der blive ændret på opstillingsstrategien til Folketingsvalg hen i mod mindre topstyring og mere lokaldemokrati. Efter vores interview med Pia Kjærsgaard, der fandt sted i maj 2009, har vi

fundet ud af, at medlem nr. 10.000 af Dansk Folkeparti blev fejret i Dansk Folkepartis partiblade "Dansk Folkeblad" i februar i år (Dansk Folkeblad nr. 1, februar 2009, 13. årgang), altså tre måneder forinden vores interview med Pia Kjærsgaard, så det bliver spændende at følge, om der op til næste folketingsvalg vil ske en decentral udvikling i opstillingsstrategien. Noget kunne tyde på at dette ikke bliver tilfældet. I en artikel med overskriften "*Dansk Folkeparti ramt af nyt oprør*" i Berlingske Tidende i sommeren år 2000, altså 9 år før vores interview med Pia Kjærsgaard, omtales et forløb hvor en Kurt Christiansen har meldt sig ud af partiet i protest mod topstyringen i partiet, som blandt andet har ført til, at han ikke er blevet udvalgt som folketingskandidat. Det fik hans daværende amtsformand, Jonni Krank, til at tage en samtale med Pia Kjærsgaard. Resultatet af dette møde udlægger han ifølge avisen på denne måde:

*"Jeg sagde, at det kan ikke gå med den topstyring, og det erklærede hun sig enig i, men sagde også, at det var en nødvendighed i starten og det er noget af det første, hun vil tage sig af"* (Berlingske Tidende d. 10.6.2000: *Dansk Folkeparti ramt af nyt oprør*).

Ligesom til os bliver den topstyrede opstillingsstrategi til folketingsvalg af Pia Kjærsgaard artikuleret i hendes egen fortælling, som noget midlertidigt, der snarest vil blive ændret, når tiden er moden. Denne, fra starten af midlertidige strategi har imidlertid stået på i knap 15 år!

Som vist i dette afsnit er Dansk Folkepartis *magtlinje* eller strategi for opstilling af folketingskandidater, ligesom den håndfaste eksklusionspolitik, med til at synliggøre og dermed skabe topstyringen i diskursen omkring politisk ledelse i Dansk Folkeparti.

### **7.2.3 Strategien for opnåelse af medlemskab**

Den tredje magtlinje der diskursivt indgår som element i synliggørelsen af politisk ledelse i Dansk Folkeparti som topstyring, er partiets strategi for opnåelse af medlemskab. Ligesom tilfældet er med de to øvrige magtlinjer, prøver partiets ledelse i diskursen om politisk ledelse i partiet ikke at skjule den meget konsekvente strategi for optagelse af nye medlemmer. Hver gang partiet modtager en indmeldelsesblanket godkendes eller afvises denne af partiets ledelse. Her er strategien formuleret af Pia Kjærsgaard:

*"Opdager vi i Hovedbestyrelsen, at kendte anarkister, kværunter, landsbytosser, lykkeriddere eller racister indmelder sig i partiet, får de pengene tilbage.(...) I Dansk Folkeparti har vi nemlig disciplin og selvdisciplin og udviser loyalitet og nænsomhed overfor hinanden"* (Dansk Folkeblad, nr. 2, år 2000: *Topstyring? – Ja, naturligvis...*).

Fra partiets start i 1995 har man nægtet adgang til de personer, som man efter eget udsagn ”kendte som ballademagere i Fremskridtspartiet”. Dansk Folkepartis næstformand, Peter Skaarup, kendte så godt som hvert eneste medlem af Fremskridtspartiet og kunne derfor hurtigt sortere de elementer fra, der ikke var velkomne. Sidenhen har Peter Skaarup fortsat sit ”tosse-tjek” af indmeldelseslisterne, inden medlemskortene blev sendt ud (Sommer og Aagaard 2003:179f). Da vi spurgte Pia Kjærsgaard om begrundelsen for den centralistiske strategi for godkendelsesproceduren af nye medlemmer, og hvor mange medlemsansøgninger partiet afviser, svarede hun således:

*”Når vi herinde har medlemsarkivet, så er det fordi, vi vil gerne have et fuldstændigt ærligt overblik over, hvor mange medlemmer vi har. Vi ved fra andre partier, hvis folk ikke betaler deres kontingent, så bliver de mange gange bare stående i medlemsarkivet(...) men vi vil godt have ærlighed omkring, hvem er medlem, og hvem er ikke medlem (...) Det er ikke ret mange (som afvises), og når vi gør det, så er det kun fordi, det ved jeg også har stået i aviserne, at specielt Peter Skaarup (næstformand i Dansk Folkeparti) har en hukommelse som en elefant, hvor han kan huske de der gamle fremskridtsfolk, og dem gider vi altså ikke have ind!” (Bilag E: 8).*

I sin fortælling om partiets topstyrede optagelsesstrategi begrundede Pia Kjærsgaard det dels i ønsket om ærlighed omkring hvem der er medlem, og hvem der ikke er, men også i at det er den bedste måde at holde ”ballademagere” væk fra partiet, og at det er lettere at afvise dem som medlemmer end efterfølgende at skulle smide dem ud.

Der er altså tale om et parti, der bestræber sig på omhyggelig udvælgelse af sine medlemmer, og det kan man måske ikke fortænke ledelsen i. Iscenesættelsen som et seriøst parti har fra tid til anden været en svær opgave at løse som følge af eksempelvis nogle af medlemmernes meget fremmedfjendske ytringer, som eksempelvis da Merethe Egeberg Holm udtalte følgende fra talerstolen på Dansk Folkepartis landsmøde i 2007:

*”Også hvad angår intelligensen er der desværre langt mellem snapsene hos muslimerne. Ud med alle muslimer i Europa og ind med jøderne i stedet! (...) Hver dag skal vi belemres med muslimerne i medierne. Kunne vi ikke få bare én muslimfri dag om ugen?” (Politiken d. 17.9.2007: DF’er ekskluderet øjeblikkeligt).*

Merethe Egeberg Holm blev efterfølgende ekskluderet fra partiet som følge af udtalelserne. Vi iagttager mange tilsvarende eksempler, hvor ekstreme holdninger dukker op hos medlemmerne af Dansk Folkeparti, hvorfor ledelsen gør meget ud af, hvem der kan blive medlem af partiet for at undgå disse. I de tilfælde hvor personer alligevel er blevet



medlemmer af partiet og har ytret sådanne holdninger, er de oftest øjeblikkeligt blevet ekskluderet.

Vi spurgte også Pia Kjærsgaard om hendes vurdering af Dansk Folkepartis optagelsesstrategi og de efterfølgende ekskluderinger:

*” Vi har afvist mange, fordi vi vidste det med det samme, men der har altså også været nogen, hvor vi ikke har fundet ud af det med det samme, og hvor vi så har været nødt til at ekskludere dem(...)Man kan lige så godt tage det rå og brutalt, hvis vi fortsætter med det medlem, så bliver det bare en lang pine (...) Og så må vi jo også erkende, at når man stifter et parti som Dansk Folkeparti, som blev stiftet på danskhed, nationalidentitet, en kritisk holdning til indvandringen, til EU, så er det altså ikke caffè latte folket der kommer, så kan der altså også være nogen, hvor man hellere ser deres hæl end deres tå, altså folk med rabiate holdninger, som man ikke kan være bekendt, og der er altså kun en vej, og det er omgående ud. Jeg vil sige, vi har ikke ekskluderet en eneste uden det har været fortjent” (Bilag E: 5).*

Her giver Pia Kjærsgaard udtryk for, at der gøres, hvad der kan for at afvise de såkaldte ”ballademagere”, og i det omfang det ikke lykkes at afvise dem ved døren, bliver de efterfølgende ekskluderet, når de træder ved siden af. Hun erkender samtidig, at dette sker fra tid til anden, da Dansk Folkepartis målgruppe ikke primært er ”caffè latte-segmentet”. Igen reduceres alle, der afvises som medlemmer eller ekskluderes fra partiet til ballademagere.

I dette afsnit har vi undersøgt, hvordan politisk ledelse i Dansk Folkeparti diskursivt synliggøres som topstyring gennem tre magtlinjer eller instrumenter, nemlig eksklusion af partimedlemmer, strategien for opstilling af folketingskandidater og strategien for opnåelse af partimedlemskab. I næste afsnit vil vi analysere denne topstyrings subjektivering gennem forholdet mellem magt- og selvteknologi og dispositivets rationaliteter i topstyringen.

### **7.3 Topstyringens subjekt**

I dette afsnit om ”Topstyringens subjekt” vil vi undersøge hvilke *lines of subjectification*, position eller form subjektet for topstyringen, folketingsgruppen og de menige medlemmer af partiet, inviteres eller måske rettere inciteres til at indtage, og hvordan partiets politiske ledelse præges og formes af dispositiverne for strategi, pastoralmagt og disciplin. Denne analyse vil ske med udgangspunkt i forholdet mellem magt- og selvteknologi hos subjekterne for Dansk Folkepartis politiske ledelse.

### **7.3.1 Topstyringen som magt- og selvteknologi**

Topstyringen indikerer en udpræget tilstedeværelse af magtteknologier over de ledte, eftersom partiledelsen i høj grad prøver at påvirke og styre måden, som de ledte subjekter, partimedlemmerne i folketinget såvel som i resten af landet skal agere på; de forsøger at underlægge subjekterne ledelsens ledelse. Man overlader med andre ord ikke meget til det enkelte subjekts selvledelse, og dermed er selvteknologier ikke givet meget plads i denne styringsteknologi; det eneste, man stort set ifølge den diskursive fremstilling har overladt til medlemmernes selvledelse hos Dansk Folkeparti, er valget mellem indpasning efter ledelsens krav eller eksklusion fra partiet. Hertil skal det selvfølgelig nævnes, at vi analysestrategisk specifikt har iagttaget styringens problematisering og synliggørelse og dermed skabelse gennem modmagt, hvorfor de situationer vi har analyseret netop viser medlemmer, der har været utilfredse, altså situationer hvor medlemmerne føler, at ledelsen ikke har givet plads til deres selvledelse. Men selv med vores analysestrategiske fokus taget i betragtning så fremstår magtteknologierne i forhold til selvteknologierne som altovervejende dominerende i den diskursive fremstilling af politisk ledelse i Dansk Folkeparti.

### **7.3.2 Topstyringens dispositive rationalitet**

Vi har i kapitel 3 ”Betragtninger om ledelse og politik” vist, at man i politisk ledelse på Christiansborg generelt set ikke iagttager at være i besiddelse af den samme ledelsesret som i offentlige organisationer og private virksomheder. Blandt andet kan man ikke som politisk leder på Christiansborg afskedige folk, man ikke føler arbejder i samme retning som resten af holdet, som man har mulighed for i eksempelvis en privat virksomhed. Blandt andet denne betingelse ved politisk ledelse på Christiansborg, har vi vist, gør, at der her eksisterer en særlig logik som er gennemsyret af strategi. Således iagttages dispositivet for strategi som et markant dispositiv i prægningen og formningen af politisk ledelse på Christiansborg. I nedenstående citat af Holger K. Nielsen, bliver Dansk Folkeparti dog udpeget som undtagelsen for denne betingelse eller rationalitet ved politisk ledelse på Christiansborg:

*”Jamen der er nogle partier hvor det jo fungerer lidt anderledes, Dansk Folkeparti er jo et eksempel på at du har sådan mere en koncern, og det er der så mange, der ser op til, og synes virkelig det er et super effektivt moderne parti, der kan fungere i den moderne medievirkelighed. Men heldigvis er det da undtagelsen, fordi jeg synes, det er vigtigt, at man i et demokratisk system, som politik jo er, at man ikke der kan styre med de autoritære midler, som man gør hos Dansk Folkeparti” (Bilag B: 1).*

Holger K. Nielsen italesætter i citatet Dansk Folkeparti som en koncern, en virksomhed mere end et politisk parti. Dette begrundes han i de autoritære midler, som partiet styrer med. Dertil er der nok at sige, at der i så fald er tale om en virksomhed med en noget mere gammeldags ledelsesrationalitet fra de klassiske ledelsesteorier som også gengivet i ”Politisk ledelses begrebshistorie” snarere end en moderne virksomheder præget af governmentale teknologier. Således fremstår det i langt højere grad som værende det magtteknologisk fokuserede disciplinære dispositiv, der meningsudfylder politisk ledelse i Dansk Folkeparti, snarere end de mere moderne governmentale teknologier hvorunder det pastorale dispositiv hører til.

Dansk Folkepartis ledelse henviser systematisk i argumentationen for eksklusioner og topstyringen til deres forhistorie i Fremskridtspartiet, der blandt andet var kendetegnet ved internt kaos og *landsbytosseri*, som ledelsen i dag i selvfortællingen forsøger at undgå. Dette blandt andet ved at ekskludere de medlemmer, der ikke vurderes i stand til at passe ind efter ledelsen. I juni 2000 udkom der et nummer af DF-partibladet Dansk Folkeblad med en leder af Pia Kjærsgaard med titlen ”*Topstyring? – Ja, naturligvis...*”, hvori hun understreger det nødvendige i at topstyre partiet med reference til fortiden:

*”Da Glistrup vågnede om morgenen efter sit jordskredsvalg i 1973 havde han fået 28 mandater, som for en stor dels vedkommende var komplet uegnede til arbejdet. Dog havde de fleste af dem – han selv iberegnet - én markant egenskab: De var anarkistiske kværvulanter og derfor samlet en tidsindstillet bombe. (...) Hvis vi overhovedet orker at bruge energi på det, kan vi småskændes alt det vi overhovedet vil indbyrdes, men aldrig – aldrig – i offentligheden. (...) Og kald det så for min skyld bare topstyring. Jeg er ligeglad, for alternativet er alt for skræmmende” (Dansk Folkeblad, nr. 2, år 2000: Topstyring? – Ja, naturligvis...).*

Det er denne historie og de selvfortællinger som partiets politiske ledelse udspringer af og bygger på og således denne historie, der disponerer Dansk Folkeparti i forhold til det disciplinære dispositiv.

Når man studerer diskursen i Dansk Folkepartis politiske ledelse, fremstår det, som om partiets ”personalepolitik” bliver eksekveret med fast hånd. Det fremstår, som at der kun er to muligheder: enten retter du ind, eller også er det ud, altså igen et udtryk for høj grad af tilstedeværelse af det disciplinære dispositiv. Dette er en holdning, som blandt andet kommer til udtryk i de to følgende citater. Ligesom i ovenstående citat af Pia Kjærsgaard forklares nutidige udmøntninger af sanktioner her også i en historie, der ligger 10-15 år tilbage i tiden. Her gruppeformand Kristian Thulesen Dahl:

*”Selvfølgelig må Pia (Kjærsgaard) have orden i tingene på grund af alt det ragnarok tilbage i tiden. Vi siger åbent og tydeligt, hvad vores sanktioner er. Vi giver altid folk, vi er på kant med, et rimeligt tilbud. De kan komme med på holdet, hvis de gør sådan eller sådan. Der skal være en passende sanktion. Morten Messerschmidt går for eksempel ikke enegang igen. Så har han ikke en fremtid i Dansk Folkeparti. Det har han fået at vide” (Hegelund og Mose 2007: 197f).*

Og organisatorisk næstformand Carl Christian Ebbesen udtrykker det endnu skarpere:

*”Vi kan ganske enkelt ikke bruge medlemmer, som ønsker at skade vores parti. Kan de ikke selv finde vejen ud, så hjælper vi dem ud. Så enkelt kan det siges. Få ballademagere skal ikke ødelægge det for de mange. Sådan var det i Fremskridtspartiet for mange år siden – sådan bliver det aldrig her!”(Dansk Folkeparti ekskluderer urostiftere, pressemeddelelse, Christiansborg 6. Oktober 2006).*

Disse citater, fra to af de folk der tegner ledelsen i Dansk Folkeparti, vidner om en meget afklaret personalepolitik. Hvis et partimedlem falder i unåde og stemples som ”ballademager”, er der kun en vej, og det er ud.

### **7.3.3 Den adlydende medarbejder**

Individet er ikke prædetermineret i den dispositivanalytiske optik, men påvirkeligt. Når Dansk Folkeparti gennem sin topstyring lader det disciplinere dispositiv, præge og forme partiets politiske ledelse, emergerer rationaliteten *’indpasning eller eksklusion’* for partiets medlemmer, der er subjekterne for styringen. Hvis partimedlemmer ikke passer ind efter partiledelsens procedure og instrukser, men i stedet trods partiledelsens retningslinjer, er eksklusion en sanktion, som ledelsen ikke tøver med at anvende. Medlemmerne af Dansk Folkeparti kan altså underkaste sig ledelsens instrukser og praktikker ved at indpasse sig herefter, for på denne måde at transformere sig til den subjektposition som ledelsen inciterer dem til, og på den måde undgå eksklusion fra partiet. Hvis medlemmerne ikke ”adlyder” ledelsen i Dansk Folkeparti, er det med truslen om eksklusion som konsekvens, og som vist tidligere i analysen er det et forhold som mange medlemmer, eller nok rettere tidligere medlemmer, har protesteret mod. En subjektposition vi mener at kunne identificere i Dansk Folkepartis politisk ledelse som følge af topstyringen, er derfor subjektpositionen *’den adlydende medarbejder’*. Denne subjektivering emergerer som følge af den udprægede tilstedeværelse af magttechnologier, vi iagttager i diskursen omkring partiets politiske ledelse, som forsøger at incitere til og underlægge subjekterne ledelsens ledelse gennem de tre magtlinjer: eksklusion, strategien for opstilling af folketingskandidater og opnåelse af

partimedlemskab. Man kan sige at den høje grad af disciplin gør, at hvis man fortsat er medlem i partiet, er man højst sandsynligt *en adlydende medarbejder*.

Denne topstyring i diskursen om politisk ledelse i Dansk Folkeparti udtrykkes klart og tydeligt i følgende citat af tidligere pressechef og nuværende folketingsmedlem og en del af ledelsen i Dansk Folkeparti, Søren Espersen, der har sammenfattet partiets politiske ledelse i én meget rammende sætning:

*”Det er svært at komme ind i Dansk Folkeparti, men let at komme ud”* (Knudsen 2007: 143).

Klarere kan det vel ikke udtrykkes. Så er der ingen tvivl om, hvordan der ledes i Dansk Folkeparti.

## **7.4 Topstyringens legitimering**

I diskursen omkring legitimeringen af Dansk Folkepartis topstyring iagttager vi, udover deres systematiske henvisning i selvfortællingen til fortidens landsbytosseri i Fremskridtspartiet som vi tidligere har været inde på, tre primære *lines of enunciations*. Altså tre steder i diskursen hvori topstyringen henter sin hjemmel og dermed legitimering. Som vi også har været inde på i sidste afsnit om topstyringens subjektposition, kan der iagttages tydelige paralleller mellem topstyringen i Dansk Folkeparti og klassisk professionel ledelse. Denne viden bruges i diskursen som en af måderne at legitimere topstyringen på, som en effektiv ledelsesform. En anden måde topstyringen legitimeres på er med henvisning til, at styringen foregår i vælgerens bedste interesse, og den tredje og sidste måde i diskursen er Dansk Folkepartis enestående evne til strategisk at håndtere medierne grundet topstyringen.

### **7.4.1 Topstyring er stærkt lederskab**

Topstyringen bliver i diskursen ofte kaldt udemokratisk og hængt ud som en autoritær, totalitær ledelsesstil. Men denne disciplinerende rationalitet bliver også ofte iagttaget som en rationalitet, der foranlediger effektiv styring. Ofte legitimeres partiets topstyring i, at det er god professionel ledelse, og at man i Dansk Folkeparti gør som enhver anden succesfuld virksomhed. Denne måde at ”hjemle” topstyringen på vidner de næste tre citater om. Først folketingsmedlem for Dansk Folkeparti, Børge Bøgsted:

*"Jeg vil sammenligne det med en privat virksomhed, der skal opnå resultater. Uden en stærk ledelse går virksomheden konkurs, og derfor er det alfa og omega" (Berlingske Tidende d. 22.1.2006: Dansk Folkeparti A/S).*

Også tidligere folketingsmedlem for Dansk Folkeparti, Poul Fischer, iagttager partiet som en virksomhed:

*"Jeg er selvstændig erhvervsdrivende. I mit firma er der også topstyring, for det er mig, der bestemmer" (Berlingske Tidende d. 22.1.2006: Dansk Folkeparti A/S).*

Pressechef i Ledernes Hovedorganisation, Peter Mose, og medforfatter til den førømtalte bog "Håndbog for statsministre" mener, at grunden til partiets succes, eller virksomhedssucces som han kalder det, er, at partiet ledes som en supereffektiv virksomhed:

*"DF ledes ikke som et 'folkeparti', men som en supereffektiv 'virksomhed'. Pia Kjærsgaard er den uantastede chef. Ingen over, ingen ved siden af(...)Pia Kjærsgaard og hendes medchefer har skabt en virksomheds-succes uden sidestykke i dansk politik gennem de senere år: Ingen er i tvivl om, at DF er koncernen Foghs faste forretningspartner(...) Men succesen kræver topstyring" (Politiken d. 14.10.2006: Toptunet. Dansk Folkeparti og de fantastiske fire).*

Peter Mose kalder her Dansk Folkeparti for en supereffektiv virksomhed, men supermoderne virksomhed er det ikke. Topstyringen henter således i diskursen blandt andet sine *lines of enunciations*, altså viden og hjemmel fra klassisk professionel ledelse og de klassiske ledelsesteorier, og ikke fra det pastorale dispositiv og de moderne governmentale teknologier.

#### **7.4.2 Vælgernes bedste interesse**

Når man iagttager Pia Kjærsgaards iagttagelser af politisk ledelse i Dansk Folkeparti som topstyring legitimerer hun selv ofte partiets ledelsesform med, at det er det, vælgerne er bedst tjent med. De følgende citater er eksempler på denne argumentation. Pia Kjærsgaard i Dansk Folkepartis medlemsblad, Dansk Folkeblad:

*" Ledelsen har et stort ansvar for vore vælgere(...) Derfor stiller vi i Hovedbestyrelsen krav til vore tillidsfolk: At de opfører sig anstændigt og dannet. At de afholder sig fra at konspirere mod andre kandidater, formænd, bestyrelser og medlemmer. At de til en hver tid er loyale mod Dansk Folkeparti. For de vælgere der kunne tænke sig at stemme på Dansk Folkeparti, er det jo nemlig inderligt ligegyldigt, om næstformand dit eller kandidat dit i "Østerkøb" ikke bryder sig om formand dit eller kandidat dit i "Vesterkøb". Det har udelukkende interesse for de pågældende. Derfor vil der fortsat blive slået ned på det mindste tegn på, at intern uenighed fremføres offentligt" (Dansk Folkeblad, nr. 2, år 2000: Topstyring? – Ja, naturligvis...).*

Da vi spurgte Pia Kjærsgaard, om hun nogensinde havde overvejet, om hun var gået for langt i forhold til graden af topstyring, svarede hun:

*”Nej(...) Jamen generelt tror jeg virkelig, at vælgerne er meget tilfredse med det og også vores medlemmer i virkeligheden. Altså fordi, som sagt det med at ekskludere og det med at topstyre, det er jo ikke noget man bare gør i magtberuselse, man gør det jo, fordi man også gerne vil have, at politikken skal videst muligt ud, og man gider ikke en debat om, hvordan medlemmerne har det indbyrdes i en lokal avis, det gider man simpelthen ikke, det interesserer ikke vælgerne. Og der må man bare sige, der skrider ledelsen så til handling, og ledelsen er jo demokratisk valgt. Og jeg ved da godt, der er nogen, der siger sådan, men jeg er ikke i tvivl om, at flertallet er godt tilfredse med det; altså også fordi de føler, der er styr på det” (Bilag E: 6f).*

Således legitimeres topstyringen med reference til vælgerne og deres interesser, og ligesom vi viste det med argumentationen for den centrale styring af opstillingskandidater, henvises der her til, at flertallet er godt tilfredse. Dette er også en iagttagelse hos Dansk Folkepartis næstformand, Peter Skaarup:

*”Vælgerne har respekt for, at vi får gode resultater, og med til det hører det, du kan kalde topstyring. I dansk politik er det vigtigt at tale med én stemme, og for at det skal kunne lade sig gøre, er det nødvendigt med disciplin” (B.T. d. 19.10.2006: DF-vælgere: Pia bestemmer for meget).*

Her henvises der således igen til, at vælgerne er godt tilfredse med den høje medlemsdisciplin og udprægede topstyring som legitimerende faktor i forhold til partiets politiske ledelse.

### **7.4.3 Topstyringen som enestående medie håndteringsværktøj**

Blandt andre professor Tim Knudsen<sup>47</sup> iagttager, at grundet topstyringen formår Dansk Folkeparti at kommunikere med en klar og entydig stemme i et stadigt mere differentieret medie billede. Han iagttager at det samtidig er lettere at politikformulere, udforme og implementere en strategi, når kredsen af beslutningstagere er lille og disciplinen stor som i Dansk Folkeparti. Dertil kommer at topstyringen muliggør en systemiseret og strømlinet organisation med korte kommandoveje, som kan tilpasse sig de stadig større nyhedsstrømme, således at partiet kan være på forkant med den politiske dagsorden. Tim Knudsen iagttager, at topledelsen samtidig også er meget opmærksom på, at det er ordførerne, der kommer i medierne med politiske initiativer og svarer på spørgsmål på deres område. Dette giver ordførerne monopol på deres område, hvilket sikrer en yderligere stram og konsistent udtalelsespolitik (Knudsen 2007: 143). I kapitel 3 viste vi, hvordan man som en særlig

---

<sup>47</sup> Tim Knudsen er professor ved Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

betingelse ved politisk ledelse på Christiansborg hele tiden strategisk forholder sig til medierne. I sidste afsnit viste vi, hvordan Dansk Folkeparti i diskursen omkring deres politiske ledelse i høj grad benyttede sig af rationaler fra det disciplinære dispositiv. Dette faktum iagttages i diskursen om legitimeringen af topstyringen faktisk paradoksalt nok som en af hovedårsagerne til, at Dansk Folkeparti er så dygtige til hele tiden at forholde sig strategisk til medierne og deres dagsorden.

Politisk kommentator, Thomas Larsen, iagttager i følgende citat Dansk Folkepartis medie- og vælgermæssige succes eksemplificeret ved Dansk Folkeparti og deres spidskandidat, Morten Messerschmidts, flotte valg ved Europaparlamentsvalget 7. juni 2009:

*Budskabet var klart, sloganet gik hjem hos hundredtusinder af danskere, designet var gennemtænkt, og kandidaten foldede sig ud som et stortalent, der i øvrigt altid kunne regne med støtte fra sin partiformand (...) Og her er vi inde ved kernen af den succeshistorie, som Dansk Folkeparti har udviklet sig til siden stiftelsen i efteråret 1995. Partiet arbejder ganske enkelt så målrettet, systematisk og professionelt, at det efterhånden er godt på vej til at udkonkurrere flere af konkurrenterne(...) Besynderligt nok er Pia Kjærsgaard fortsat undervurderet som leder, men en af de afgørende pointer ved Morten Messerschmidts gennembrud er, at DF-ledelsen med Kjærsgaard i spidsen har forstået at spotte et talent og lægge en plan. Det er langtfra, at det sker lige så resolut og gennemtænkt i de øvrige partier(...) Skal de øvrige partier stå distancen over for DF, skal de til at oppe sig (Berlingske Tidende d. 9.6.2009: Pia passer på sin nye stjerne).*

Det iagttages her, at partiet i en grad som ingen andre partier på Christiansborg er målrettet, systematisk og professionelt, og at dette er den primære grund til den medie- og vælgermæssige succes.

## **7.5 Delkonklusion**

På baggrund af dette kapitel om hvordan politisk ledelse i Dansk Folkeparti i diskursen meningsudfyldes som topstyring, kan vi nu konkludere, at den diskursive synliggørelse og dermed skabelse sker gennem tre magtlinjer, nemlig eksklusionen af partimedlemmer, partiets strategi for opstilling af folketingskandidater og partiets strategi for opnåelse af partimedlemskab. Disse magtlinjer gør, at partiets ledelse gennem modmagten sættes i forbindelse med formuleringer som *diktatoriske tendenser, totalitært styre, kæft, trit og retning*, og *Goebbels kunne ikke have gjort det bedre*. Dernæst kan vi konkludere, at der i topstyringen i Dansk Folkeparti er en høj grad af magtteknologi tilstede, og at i særdeleshed partiets historie gør, at partiets politiske ledelse primært formes af det disciplinære dispositiv, som er med til at effektuerer en *nul-tolerance* politisk ledelse overfor *kværulanter, lykkeriddere, ballademagere, racister, urostiftere, konfliktskabende og illoyale personer*.



Derigennem emergerer rationaliteten *'indpasning eller eksklusion'* for partiets medlemmer, og styringen inciterer til eller pålægger partimedlemmerne subjektpositionen 'den adlydende medarbejder'. Topstyringen i Dansk Folkeparti henter diskursivt sin hjemmel og dermed legitimering fra primært tre steder: fra topstyring som udtryk for stærkt lederskab, i vælgernes bedste interesse og topstyringen som enestående mediebehandlingsværktøj.

## 8. Politisk ledelse i SF

Vi vil med denne del af analysen i kapitel 8 undersøge, hvordan politisk ledelse meningsudfyldes i SF. I mediesystemet kan der iagttages flere diskurser, om hvordan politisk ledelse meningsudfyldes i SF. I vores indsamling af empirisk data har vi imidlertid kunnet iagttage to hovedstrømme i, hvordan politisk ledelse i SF diskursivt meningsudfyldes i dag. Dels som professionalisering af organisationen SF og dels som strømlining af politikken i SF. Derudover iagttager vi, at begge strømninger diskursivt iagttages som en bevægelse hen imod topstyring.

Vi vil i denne analysedel starte med et introduktionsafsnit til casen. Efter denne vil vi med udgangspunkt i Deleuze's begreb om *lines of light*, altså synliggørelsen, vise, hvordan politisk ledelse i SF synliggøres og skabes som de to ovenfor nævnte strømninger, og hvordan begge diskurser i modmagten iagttages som en bevægelse hen imod topstyring. Efter vi har fået greb om modmagten, vil vi i næste afsnit med udgangspunkt i Deleuze's begreb om *Lines of enunciations* undersøge de legitimerende linjer i diskursen ved at illustrere, hvordan ledelsen selv diskursivt konstruerer og legitimerer de nye strømninger i den politiske ledelse i SF som ikke pegende i retning af topstyring, men i stedet som en form for nødvendighedsledelse. Dermed vil vi sammenholdt med det forgangne afsnit omkring synliggørelsen og skabelsen gennem modmagt, illustrere den diskursive kamp om at meningsudfylde politisk ledelse i SF som udspiller sig netop nu.

### 8.1 Kort om SF's historie og kultur

Villy Søvndal blev partileder i SF i 2005. I Villy Søvndals opstillingsgrundlag til formandsvalget lovede han fornyelse og fornyelse både politisk og organisatorisk (Kristensen 2008: 208). Når man iagttager politisk ledelse på Christiansborg de seneste år, springer SF's udvikling da også i øjnene, og det er tydeligt, at der fra 2005 og frem til i dag er sket en udvikling i, hvordan politisk ledelse i SF meningsudfyldes.

SF blev stiftet den 15. februar 1959, og personkredsen omkring partiet bestod primært af tidligere medlemmer af Danmarks Kommunistiske Parti (DKP) med Aksel Larsen som leder af partiet. Han var sammen med andre ledende kommunister blevet ekskluderet fra DKP. SF's mål var fra starten at skabe et flertal i befolkningen for socialismens fredelige indførelse i

Danmark, afskaffelsen af militær og militæralliancer, solidaritet med den tredje verden og modstand mod EF (Encyklopædien 2000, bind 17: 459).

Organisatorisk har SF historisk været opbygget som et masseparti i stor kontrast til DKP, og det lagde fra begyndelsen stor vægt på at give de menige medlemmer stor indflydelse (Encyklopædien 2000 17. Bind: 459). Ifølge det socialdemokratiske folketingsmedlem, Christine Antorini, der tidligere har været næstformand i SF, er det nødvendigt at kende DKP for at forstå SF som organisation. Hun iagttager DKP som det klassiske eksempel på en autoritær kamporganisation. Når ledelsen havde besluttet sig, var dens holdning alles holdning. Man blev kylet ud med hård hånd, hvis man sagde ledelsen imod. Men de var effektive, og de fik efter hendes mening langt større indflydelse, end deres størrelse retfærdiggjorde. SF skulle være modstykket til denne kamporganisation. Lige så meget topstyring der var i DKP, lige så meget selvforvaltning og direkte medlemsdemokrati var der i SF. I SF's selvforståelse har SF altid været et parti hvor medlemmerne har haft direkte indflydelse på politikken, og folketingsgruppen var ifølge Christine Antorini nærmest blot tillidsrepræsentanter for medlemmerne og hovedbestyrelsen (Weekendavisen d. 19.3.2008: *Studiekreds eller kamporganisation*). Men det er tydeligt at der, i dette masseparti med historisk set stor medlemsindflydelse på politikken, sker noget i diskursen omkring partiets selvbeskrivelse fra Villy Søvndal bliver politisk leder i 2005.

For første gang i SF's historie godkendte landsmødedeltagerne ved landsmødet i 2007 i Vejle, at SF skulle gå efter regeringsmagten - uden ultimative krav, og man begyndte også som noget nyt at undersøge vælgerens syn på partiet ved hjælp af fokusgrupper (Ritzaus Bureau d. 27.12.2006: *SF klar til regering – også uden fremgang*; Information d 22.2.2009: *Portræt: Den røde eminence*). Derudover begyndte man i SF at diskutere, om det er muligt at være et regeringsparti, der skal være i stand til at handle hurtigt og effektivt, hvis man først skal rådføre sig hos en 39 mand stor hovedbestyrelse? Blandt andet har den tidligere så indflydelsesrige hovedbestyrelse været på kursus på Copenhagen Business School, hvor den har fået undervisning i at være en mere professionel bestyrelse (Politiken d. 23.3.2008: *Baggrund: Fra rundkreds til topstyring*). Hele denne debat omkring hovedbestyrelsens rolle i partiet har foreløbigt udmøntet sig i, at Villy Søvndal på landsmødet i Århus tidligere i år fik støtte fra et flertal af landsmødedeltagerne til at ændre den hidtidige struktur for hovedbestyrelsen, som dermed er blevet gjort mindre og mere strømlinet. Med 224 stemmer for og 166 imod lykkedes det Villy Søvndal at slanke partiets ledelse, hvor den 39 mand store

hovedbestyrelse blev erstattet af en landsledelse på 17 mand. Villy Søvndal argumenterede blandt andet for denne professionalisering af organisationen i, at parløbet med Socialdemokraterne har medført, at SF nu har bevæget sig op i en anden vægtklasse. Som muligt medlem af en fremtidig regering har den politiske ledelse brug for mere handlefrihed, når den skal tage politiske beslutninger (Jyllands-Posten 26.4.2009: *Intern splid om topstyring*). Således er der i SF's selvbeskrivelse de seneste 4 år for alvor sket en udvikling fra partiets stiftelse i 1959.

## 8.2 Synliggørelsen af politisk ledelse i SF

I denne del af analysen vil vi iagttage hvordan politisk ledelse i SF diskursivt iagttages, og dermed de konkrete måder ledelsen bliver iagttaget og derigennem synliggjort og formet. Vi iagttager som nævnt to hovedstrømninger i, hvordan politisk ledelse meningsudfyldes i SF:

- Professionalisering af organisationen SF
- Strømlining af politikken i SF

Som en illustrativ underbygning af valget af netop disse to strømninger iagttog politisk kommentator på TV2, Peter Lautrup Larsen, i kl. 12-nyhederne følgende to hovedtemaer på første dagen for SF's landsmøde i år:

*"Villy Søvndal har netop holdt sin tale og SF skal gøres klar til regeringen, og SF skal derfor trimmes både politisk og organisatorisk" (TV2-nyhederne d. 25.4.2009, kl. 12).*

Og følgende iagttagelse af første dagen på SF's landsmøde fra politisk kommentator på DR, Ask Rostrup:

*"Det handler om at file den politiske del til og file den organisatoriske del til, for at gøre SF til et strømlinet moderne regeringsdueligt parti. Man skal lede længe efter de røde faner, de er stort set skiftet ud med dannebrogslag (DR-nyhederne d. 25.4.2009, kl. 12)."*

Dette afsnit om synliggørelse af politisk ledelse i SF er opdelt i de to iagttagede hovedstrømninger. Vi starter med afsnittet om synliggørelsen af politisk ledelse i SF gennem organisatorisk professionalisering.

### 8.2.1 SF's organisatoriske professionalisering

Den 9. juni 2005, mindre end 2 måneder efter formandsvalget, kom det frem i flere aviser, at SF's næstformand, Trine Bendix, som én ud af fire, havde trukket sig fra SF's forretningsudvalg i protest mod Villy Søvndals ledelsesstil. I en mail til SF's hovedbestyrelse formulerede hun sine bevæggrunde således:

*"Det er med stor ærgrelse at jeg må meddele, at jeg kaster håndklædet i ringen og trækker mig som næstformand for SF. Det skyldes, at jeg er uenig i den nuværende ledelsesstil. Jeg er desværre i mindretal med synspunktet, og det vil derfor være bedst for alle parter, at jeg trækker mig"* (Politiken d. 7.6.2005: SF's næstformand går i protest).

Det fik SF's mangeårige folketingsmedlem og EU-ordfører, Anne Grete Holmsgaard til at opfordre Villy Søvndal til en mere åben ledelsesstil og diskussionskultur:

*"Det må vi diskutere. SF har brug for en åben ledelsesstil. Jeg synes helt ærligt, at Søvndal har gjort det godt i sin første måned som formand, men ét af mine råd til ham har også været, at vi får en mere åben diskussionskultur. Og det her tyder på, at vi ikke er dygtige nok til at diskutere på en åben og sober måde"* (Politiken d. 7.6.2005: Pia Olsen-fløjen vender SF-ledelse ryggen).

Fra starten af Villy Søvndals lederskab blev det altså klart, at der var i gang med at ske en ændring i den politiske ledelse i SF, som derfor genererede synliggørende kritik. Med valget af Villy Søvndal blev SF's hidtidige selvforståelse og selvbeskrivelse gennem alle årene som et parti med højt til loftet og en særdeles åben diskussionskultur således udfordret.

I forbindelse med SF's 50 års jubilæum tidligere i år bragte Information en stor artikel under overskriften "Folke-socialisterne fejrer forvandlingen", og formulerede følgende:

*"Fra Fjällräven til fokusgrupper og fra revolutionsparti til regeringsdrømme. SF fylder 50 år, men de seneste fem år har måske rykket partiet mest. Kritikken er næsten forstummet - kun enkelte er bekymrede for magtens pris"* (Information d. 13.2.2009: Folke-socialisterne fejrer forvandlingen).

En af de bekymrede for magtens pris er Europaparlamentsmedlem for SF, Margrete Auken, som advarer mod alt for stor tiltro til egne evner:

*"Hvis vi fortaber os alt for meget i, hvor dygtige og professionelle vi er - så kommer knivene til at flyve gennem luften den dag, det begynder at gå den anden vej"* (Information d. 13.2.2009: Folke-socialisterne fejrer forvandlingen).

Og en anden er folketingsmedlem og fødevareordfører for SF, Kristen Touborg, som advarer med for meget topstyring:

*"Ole<sup>48</sup> er blevet mere dominerende. Der er mere topledelse, end der har været før. Og det kan også godt være, at det er nødvendigt med den store gruppe, men man skal hele tiden have en balance"* (Information d 22.2.2009: Portræt: Den røde eminence).

Også folketingsmedlem for SF, Anne Grete Holmsgaard, gør opmærksom på, at:

*"et politisk parti ikke er en virksomhed"* (Information d 22.2.2009: Portræt: Den røde eminence).

Således bliver det synliggjort, at der både sker en forskydning hen imod en organisatorisk professionalisering og dermed en bevægelse hen imod topstyring. Et par måneder senere til SF's landsmøde var det store og mest kontroversielle tema Villy Søvndals forslag om at slanke og gøre den ellers så magtfulde hovedbestyrelse mindre magtfuld, så man mere effektivt blev i stand til at lede partiet fra Christiansborg. Altså pegede argumentationen for slankningen af hovedbestyrelsen i hovedtrækkene helt overvejende i retning af nødvendigheden for en professionalisering af organisationen af hensyn til politikken.

Allerede i dagene op til landsmødet foregik der en heftig debat i medierne omkring professionaliseringen af organisationen, med slankningen af hovedbestyrelsen som det centrale spørgsmål. Bl.a. iagttager byrådsmedlem og spidskandidat i Herlev Kommune, Arly Eskildsen i dagene op til landsmødet, at det er en underminering af medlemsdemokratiet, hvis man helt vælger at afskaffe hovedbestyrelsen:

*"Ledelsens forslag er en underminering af medlemsdemokratiet. Hvis ikke medlemmernes repræsentanter sidder tæt på beslutningerne, så vil de miste indflydelse. Jeg er åben for, at man kunne diskutere en mindre hovedbestyrelse. Men helt afskaffe den, vil jeg ikke. Jeg anerkender, at det skal være muligt at arbejde hurtigt og effektivt - især, hvis vi kommer i regering. Men jeg mener, det er en undervurdering af SF 's medlemmer og tillidsfolk, hvis man tror, at de ikke vil og kan medvirke til det"* (Weekendavisen d. 24.4.2009: Demokrati: Partisoldaten hjemsendes søndag).

Og SF folketingsmedlem, Meta Fuglsang, iagttager, at den modelløsning der vil gøre hovedbestyrelsen mindre også vil være et demokratisk problem:

---

<sup>48</sup> Ole Sohn, gruppeformand i SF.

*"Modellen tilgodeser ikke demokratiet i partiet. Vi har altid holdt på, at hovedbestyrelsen skal afspejle bredden i partiet og de særinteresser, der findes. Det sker ikke her"* (B.T. d. 23.4.2009: *Vælgerne dumper Søvnalds topstyring*).

På landsmødets talerstol udtrykte Finn T. Hansen fra Vejle denne bekymring for partidemokratiet på denne måde:

*"Med det nye forslag vil vi indsnævre vores demokrati og vores udbredelse i Danmark. En bred, geografisk sammensætning i hovedbestyrelsen sikrer, at vi er bredt dækket ind"* (Jyllands-Posten 26.4.2009: *Intern splid om topstyring*).

I følgende citat er det Jyllands-Posten, der vurderer landsmødets hoveddiskussion således:

*"SF'ere er bange for, at partitoppen vil kvæle medlemsdemokratiet med forslag om en langt mindre og mere effektiv ledelse. **Topstyring** eller bred rundkreds-enighed? Det var det store stridspunkt, da SF i går diskuterede, om partiet skal ændre på den nuværende organisation"* (Jyllands-Posten 26.4.2009: *Intern splid om topstyring*).

I citatet gøres diskussionen om den organisatoriske professionalisering til et valg mellem topstyring eller rundkredspædagogik, og dermed iagttages professionaliseringen igen som en trussel mod den hidtidige selvbeskrivelse og som en bevægelse hen imod topstyring. Som vist i dette afsnit er et meget væsentligt tema i diskursen omkring politisk ledelse i SF den organisatoriske professionalisering.

### **8.2.2 Strømlining af politikken i SF**

Som nævnt meningsudfyldes politisk ledelse i SF ikke kun af en organisatorisk professionalisering, men også af diskursen omkring en politisk strømlining. I februar 2008 italesatte Villy Søvnald for første gang en hidtil uhørt skarp tone overfor medlemmerne af den muslimske organisation Hizb ut-Tharir:

*"Til disse mørkemænd vil jeg sige: Gå ad helvede til. Hvis de har så dybe længsler om at leve i et religiøst diktatur, så kan de rejse til de lande i Mellemøsten, hvor et sådant diktatur findes. De må da for længst have forstået, at udsigten til, at noget sådan bliver til virkelighed her, er mindre end nul. Jeg forstår ikke, hvorfor de ikke tager af sted med det samme, hvis de har den type længsler"* (Jyllands-Posten d. 19.2.2008: *Søvnald: Gå ad helvede til*).

I en kommentar til Villy Søvnalds hårde udfald mod Hizb ut-Tharir bemærker politisk kommentator Anders Langballe fra Jyllands-Posten, at hvis ovenstående citat havde været med i en citat-quiz, ville selv garvede tilskuere til dansk politik for bare få dage siden have svaret, at afsenderen måtte være Dansk Folkeparti - måske Pia Kjærsgaard eller måske endda

partiets europa-parlamentariker, Mogens Camre (Jyllands-Posten d. 21.2.2009: *JP-BAGGRUND: Søvnalds nye folkeparti*). Diskursivt bliver det altså tydeligt, at der er sket en udvikling i retorikken i politisk ledelse i SF, og det mangeårige folketingsmedlem for SF, Pernille Frahm, udtrykte i forbindelse med SF's 50 års jubilæum tidligere i år sin bekymring for udviklingen i SF's politik på denne måde:

*"Min store bekymring er, at vi flytter os så meget for at komme i regering, at vi ved valget efter får et kæmpe-smæk, fordi vælgerne har glemt, hvorfor de stemte på os"* (Information d. 13.2.2009 *Folke-socialisterne fejrer forvandlingen*).

Den 4. marts i år kunne man så læse i flere medier, at SF som en del af et bande-udspil foreslog minimumsstraf på ét års fængsel for at besidde skydevåben (Altinget.dk d. 4.3.2009: *SF foreslår minimumsstraffe*). Et forslag der ifølge Politiken ikke forinden var blevet diskuteret i SF's folketingsgruppe (Politiken d. 21.3.2009: *SF-gruppen gør oprør mod Søvnald*). Dette forslag mødte stor kritik i egne rækker. Flere markante medlemmer af SF mente, at partiet politisk havde rykket sig for langt. Blandt andre Anne Grete Holmsgaard udtalte sig kritisk overfor forslaget:

*"Jeg mener ikke, det er politikerne, der skal afgøre, om det skal koste et års fængsel at gå med skydevåben. Det er et op til domstolene at afgøre det"* (Politiken d. 21.3.2009: *SF-gruppen gør oprør mod Søvnald*).

Og SF folketingsmedlem Kamal Qureshi:

*"For SF er det helt afgørende, at politikerne lovgiver, politiet udøver lovgivningen, og domstolene dømmer. Den tredeling af magten er helt afgørende. Det har SF holdt fast i, og det betyder, at vi ikke skal diktere, hvad dommerne skal dømme, men blot fastlægge, hvilken ramme de skal dømme inden for"* (Politiken d. 21.3.2009: *SF-gruppen gør oprør mod Søvnald*).

Ekstra Bladet var da heller ikke sen til at gøre iagttagelsen, at SF's politiske ledelse med Villy Søvnald i spidsen nu var gået for langt i jagten på at komme i regering:

*"På et eller andet tidspunkt måtte Villy møde muren. SF 's enorme fremgang og Villy Søvnalds personlige popularitet har ikke været en gratis omgang. Undervejs har SF kastet hidtil hellige principper over bord og både på EU-, rets- og udlændingeområdet sendt signaler, som næsten kørte højre om Dansk Folkeparti. Opildnet af unge, ministerliderlige SF 'ere, der allerede ser limousinerne holde foran døren, har partiet bare kørt derudad. Nu gælder det magten, har kampråbet været"* (Ekstra Bladet d. 28.3.2009: *Villy mødte muren*).



På landsmødet i år var det da også klart, at der diskursivt er sket en strømning af politikken i SF i forhold til tidligere. Fyens Stiftstidende iagttog denne strømning således:

*"Liberalismen er gået konkurs", proklamerede Villy Søvndal på landsmødet. Og lod det blive ved det. I gamle dage havde en SF-formand tilføjet: "Og socialismen blomstrer""*  
(Fyens Stiftstidende d. 27.4.2009: Villy Listefod).

Denne udvikling blev da også kommenteret fra talerstolen. Peter Andersen, SF delegeret fra Ballerup så det således fra landsmødets talerstol:

*"Nu har jeg været med i SF i 46 år, og da jeg for 41 år siden gik på talerstolen for første gang, startede stort set alle talere med at slå i bordet og råbe: KAMMERATER.. Det har jeg som taler nr. 51 i dag endnu ikke hørt, og derfor gør jeg det nu. KAMMERATER"*  
(Berlingske Tidende d. 26.4.2009: Villy Søvndal fik hele sit kongerige).

Gennem retorikken blandt andet overfor den muslimske organisation Hizb ut-Tharir, minimumsstraffe på ét års fængsel for at besidde skydevåben, og de efterfølgende kritiske ryster internt i partiet og af politiske kommentatorer bliver det tydeligt, at strømningen af politikken udfordrer SF's hidtidige selvforståelse og selvbeskrivelse som vist ovenfor.

I næste afsnit vil vi undersøge disse to hovedstrømmes legitimerende linjer i diskursen omkring politisk ledelse i SF gennem Deleuze's begreb om *Lines of enunciations*, og dermed undersøge, hvor i diskursen denne bevægelse henter sin viden og hjemmel og dermed legitimation.

### **8.3 Topstyring i SF?**

Der kan i SF således iagttages en bevægelse omkring politisk ledelse i partiet hen imod topstyring. Men det er også tydeligt, at SF har en særlig organisationsdisposition indeholdt i sig, som er med til at forme det udtryk, professionaliseringen af partiet antager. SF's historiske selvbeskrivelse som et parti med en meget flad struktur, høj grad af medlemsdemokrati, og rummelighed i forhold til minoriteter, der tidligere markerede sig i opposition til DKP's disciplinære politiske ledelse, er med til at forme professionaliseringens og strømningens udtryk i diskursen. Det er således ikke en 'ren' form for disciplineringsdispositivitet, der former og optages i SF med partiets bevægelse mod øget grad af topstyring, som vi tidligere har vist i højere grad var tilfældet i Dansk Folkeparti. Topstyringen der byder sig til i SF som magtform påvirkes således af SF's styresystem, og

præger hinanden gensidigt. Således meningsudfyldes SF's politisk ledelse på sin helt egen unikke måde. I det foregående afsnit blev der ytret skepsis omkring de nye strømninger i den politiske ledelse i SF, som blandt andet får følgende manende ord med på vejen: *underminering af medlemsdemokratiet; mere topledelse, end der har været før; Et politisk parti er ikke en virksomhed.* I dette afsnit vil vi vise the lines of enunciations, de legitimerende linjer i diskursen ved at illustrere, hvordan ledelsen selv diskursivt konstruerer og legitimerer de nye strømninger. Dermed vil dette afsnit, sammenholdt med ovenstående omkring synliggørelsen og skabelsen gennem modmagt, illustrere hvordan, med Kosellecks formulering fra begrebshistorien, kampen om at besætte semantikken i begrebet politisk ledelse udspiller sig i SF, eller simpelthen hvordan der kæmpes om diskursen i forhold til at meningsudfylde politisk ledelse i SF.

### 8.3.1 De legitimerende linjer

Jacob Nørhøj, næstformand i SF, giver her i citatet fra talerstolen til dette års landsmøde i SF udtryk for, at partiets ledelse ønsker en mindre hovedbestyrelse med mindre ansvar, så folketingsgruppen i fremtiden løbende kan træffe beslutninger, som den finder nødvendige, uden først at skulle rådføre sig med hovedbestyrelsen eller senere risikere at blive underkendt:

*"Vi ønsker, at det organ, som skal træffe de politiske beslutninger i SF mellem landsmøderne, har maksimal styrke. Det skal kunne matche et regeringsapparat. Det skal kunne matche en situation, hvor SF skal træffe beslutninger i et omfang og af en størrelse, som vi aldrig har kendt det før(...) Fremfor alt: SF's medlemsdemokrati er ikke noget vi har til pynt. Nej, det er en hjørnesten i den bevægelse vi ønsker at udvikle. Vi vil et stærkt og levende medlemsdemokrati. Vi vil en organisation, der har beslutningsstyrke. Vi skal kunne matche en stor og hurtigt agerende folketingsgruppe, vi skal kunne matche et regeringsapparat. Det forudsætter at vi i tide har modet til at udfordre os selv og lave de forandringer, der er nødvendige for at løse fremtidens opgaver"<sup>49</sup>*

Læg mærke til balancegangen i citatet mellem på den ene side hvor nødvendigt det er, at SF tør udfordre sin hidtidige selvbeskrivelse for i fremtiden at kunne matche et regeringsapparat og kunne træffe beslutninger i et omfang, som partiet aldrig før har kendt til. Men også på den anden side en markering af, hvor vigtigt medlemsdemokratiet er i SF – ligefrem som *en hjørnesten* i den fremtidige udvikling af partiet. Samme legitimerende linje i forhold til professionaliseringen og strømliningen i SF's politiske ledelse kommer fra partiets leder, Villy Søvndal, her i Politiken op til dette års landsmøde i april:

---

<sup>49</sup> www.sf.dk. Link: <http://www.sf.dk/default.aspx?func=article.view&id=57134>

*"Vi er nødt til at kunne tage nogle ekstremt effektive beslutninger for at kunne være med i tempoet. Det er vi endnu mere nødt til i det øjeblik, vi bliver regeringsparti, fordi en regering er en beslutningsmaskine" (Politiken d. 23.4.2009: Villy Søvndal vil skabe et mere topstyret SF).*

Her giver han udtryk for, at når et parti sidder i en regering, som SF jo aldrig før har gjort, så bliver et politisk parti til en del af én stor "beslutningsmaskine", hvor der skal tages nogle ekstremt effektive beslutninger. I synliggørelsen og skabelsen af politisk ledelse i SF blev de nye strømninger i SF set som bevægelser hen imod øget topstyring. Men folketingsmedlem for SF, Steen Gade, afviser i næste citat, at denne professionalisering af organisationen med den mindre hovedbestyrelse som det mest kontroversielle tiltag er udtryk for topstyring, men at der i stedet er tale om en helt ny ledelsestænkning, som er en form for nødvendighedsledelse i politik:

*"Nogen har tolket det som topstyring. Men det er helt forkert. Det er en ny ledelsestænkning, som er nødvendig i politik" (Information d. 13.2.2009).*

Også partiets næstformand Jacob Nørhøj afviser, at der er tale om topstyring i SF, men at det er selve det nuværende partiledende organ, hovedbestyrelsen, som ikke kun er ineffektiv, fordi den er for stor og derfor skal gøres mindre, men også er for lille til at fungere som lokaldemokratisk forankrende:

*"I forhold til at skabe effektivitet og forankring fungerer hovedbestyrelsen ikke - hovedbestyrelsen er for stor til at være effektiv for lille til at skabe bred forandring. Svaret er ikke mere topstyring, men derimod mere demokrati og mere forankring. Der skal være plads til vilde idéer og udvikling."<sup>50</sup>*

Både citatet fra Steen Gade, men i særdeleshed udtalelsen fra næstformand Jacob Nørhøj kan godt forvirre i forhold til at få en forståelse af, hvad det så er for en bevægelse, der sker i forhold til meningsfuldheden i politisk ledelse i SF. Citaterne underbygger i hvert fald vores påstand om at deres selvbeskrivelse gør, at de ikke kan markere mere topstyring og altså være åbne om, at der bliver tale om øget topstyring fra ledelsen på Christiansborg med en mindre indflydelsesrig hovedbestyrelse. Der tales om en helt ny ledelsestænkning i politik, om nødvendigheden af denne og om mere effektiv styring, men samtidig stort fokus på medlemsdemokratiet. For os at se er det dog svært ikke at se de organisatoriske ændringer med den mindre hovedbestyrelse i SF som andet end en bevægelse mod øget topstyring.

---

<sup>50</sup> Referat af hovedbestyrelsesmøde i SF den 22. og 23. november 2008. Link: <http://www.sf.dk/print.aspx?func=article.view&id=44087>.

Holger K. Nielsen lagde i interviewet med os tidligere i år i ugen op til SF's landsmøde ikke skjul på, at hovedbestyrelsen i SF tidligere har ageret noget bagudskuende, da han var leder af partiet, til irritation for den politiske ledelse på Christiansborg:

*"Den mindre hovedbestyrelse er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at den får mindre indflydelse. Du kan også have en meget stor hovedbestyrelse der har meget lille indflydelse(...) Jeg synes ikke, det giver meget indflydelse, at man bagudskuende kan kritisere ditten, dutten, datten, det giver jo ikke nogen indflydelse, og derfor tror jeg sådan set at det er meget fornuftigt, at man strømliner det. Men så også får en mere klar ansvarsfordeling og kompetencefordeling ud fra hvad kan en hovedbestyrelse bestående af frivillige, folk der har jobs ved siden af, og som jo ikke kan sætte sig ind i alt muligt, hvad kan de i forhold til nogle folk, der arbejder professionelt herinde?" (Bilag B: 5f).*

Her giver Holger K. Nielsen ligesom de øvrige i dette afsnit udtryk for, at strømliningen i organisationen og herunder den mindre hovedbestyrelse er helt nødvendig. Ikke mindst ser han det som en nødvendighed i forhold til medierne. I kapitel 3 viste vi hvordan en betingelse ved politisk ledelse på Christiansborg er, at man hele tiden strategisk må forholde sig til medierne. Holger K Nielsen ser udviklingen med den mindre hovedbestyrelse som en helt naturlig udvikling, sådan som mediebilledet er i dag:

*"Det er, fordi mediebilledet er så hurtigt, og det er jo klart, at du er under et andet eksternt pres, end du var før i tiden. med de mange nye medier der er, og mediedagsordenen den går så hurtigt, at hopper du ikke på den i løbet af måske en halv dag, så er du ude af den" (Bilag B: 6).*

I den nye SF-ledelses selvbeskrivelse af professionaliseringen i organisationen og strømliningen af politikken er det i høj grad for at imødekomme det store pres, der vil komme i forhold til at skulle træffe hurtige beslutninger den dag, man sidder i regering, og for hurtigt at kunne reagere på mediedagsordenen. Denne professionalisering og strømlining sker med stor opmærksomhed på at det fortsat er et demokratisk parti med partimedlemmer, der fortsat er vægtige. Det var også noget Holger K. Nielsen i høj grad gav udtryk for i vores interview med ham. Denne særlige selvforståelse eller selvbeskrivelse, som altid har været i kontrast til topstyring og dermed altså det disciplinære dispositiv, kom også til udtryk i vores interview med Holger K. Nielsen:

*"Jo, men jeg har det dobbelt med den (professionaliseringen). Det var jo mig, som ansatte Turid Leirvoll (partisekretær) i sin tid, også ud fra at det var nødvendigt, at der skete noget på ledelsesområdet(...)Det er meget kommunikationssiden, og vi fik nogle andre typer af sekretærer, som jeg også forsøgte at få, da jeg var formand, men det er så lykkedes bedre nu, efter vi fik ansat hende. Det synes jeg er positivt, og det har jeg selv støttet fuldt ud. Men man kan så sige, at jeg ville ikke bryde mig om, at det bliver som en eller anden privat*

*virksomhed eller som Dansk Folkeparti. Det er en demokratisk organisme, vi har med at gøre(...) Det kan gå i den forkerte retning. Det synes jeg ikke, det gør indtil videre. Indtil videre synes jeg, man har meget godt styr på det, og den der effektivisering og strømlining, den synes jeg er meget fornuftig” (Bilag B: 5).*

Holger K. Nielsen iagttager, ligesom vi har vist i Dansk Folkeparti, at topstyring kan medføre en mere professionel kommunikation i forhold til omverdenen. Men han lægger igen afstand til Dansk Folkepartis politiske ledelse, som han sammenligner med en privat virksomhed. Han minder om, ligesom flere andre har gjort det i synliggørelsen og skabelsen af politisk ledelse i SF, at det er vigtigt, at et parti (SF!) er en demokratisk organisme.

Vi har i denne analyse vist, hvor vigtigt det er for medlemmerne af SF, at deres parti på ingen måde bevæger sig hen imod noget, der kunne få prædikatet topstyring med den autoritære magtform dominans og dermed det disciplinære dispositiv som formende dispositiv. Vi har derefter vist, hvor ligeså vigtigt det er for den nye ledelse i SF at slå fast, at der på ingen måde er tale om topstyring. Topstyring er nemlig i SF, i modsætning til i Dansk Folkeparti, et fyord. Med indførelsen af topstyring ville SF ikke længere være SF. Hele partiets selvforståelse og selvbeskrivelsen siden partiets grundlæggelse, er konstrueret i diametral modsætning til topstyring og dermed til det disciplinære dispositiv. Dette til forskel for Dansk Folkeparti, som jo netop i dets fundament er præget og formet af det disciplinære dispositiv. Det vil altid være op til øjnene, der ser, hvorvidt der er tale om topstyring. Men på baggrund af vores undersøgelse er det ikke desto mindre svært at se udviklingen i den politiske ledelse hos SF, siden Villy Søvndal blev formand for partiet i 2005, som andet end en bevægelse hen imod øget topstyring fra ledelsen på Christiansborg i forhold til resten af partiorganisationen.

Som afslutning på denne analysedel omkring hvordan politisk ledelse i SF meningsudfyldes på Christiansborg i dag er følgende iagttagelse af Fyens Stiftstidende, der opsummerer SF's landsmøde i år, ganske rammende for, diskussionen omkring politisk ledelse i SF i dag, og hvilken knivsæg den nye ledelse i SF bliver nødt til at balancere på. Her konstateres det, at der foregår en bevægelse hen imod øget topstyring, men at der fortsat er et stykke vej til den topstyrede politiske ledelse i Dansk Folkeparti:

*”Som ventet fik tidens mest succesrige partichef det præcis, som han ville have det på SF's landsmøde. Trods murren fra et mindretal af delegerede med rødder i rundbordspædagogikkens guldalder fik Villy Søvndal sit ønske om en mere strømlinet og*

*dynamisk ledelse igennem. Mindre forsinkende snak, mere topstyring - omend der stadig er langt til forholdene i Dansk Folkeparti” (Fyens Stiftstidende d. 27.4.2009: Villy Listefod).*

## **8.4 Delkonklusion**

I SF bliver det i diskursen tydeligt, at der er sket en professionalisering i partiets politiske ledelse siden Villy Søvndal blev valgt til formand i 2005. Der er både sket en strømning af politikken og professionalisering i organisationen. Begge disse strømninger bliver i diskursen knyttet sammen med stigende topstyring i SF, men ikke med det samme disciplinerende og dominerende udtryk som i Dansk Folkeparti. I SF er man i diskursen i høj grad præget af sin historie med udbruddet fra DKP, som havde en meget autoritær og disciplinerende ledelsesstil i høj grad præget af dominans overfor partimedlemmerne. I SF's egen selvbeskrivelse siden partiets stiftelse i 1959 har der været bred enighed om, at SF har været og skulle være modstykket til denne autoritære ledelsesstil i DKP. Tidligere var SF således præget af stort fokus på medlemsdemokrati, at alle skulle høres, og ingen måtte trynes. I dag er fokus i partiets politiske ledelse i højere grad på at have en effektiv og beslutningsdygtig organisation i forhold til øvrige partier på Christiansborg, massemedierne og vælgere, altså omverdenen, og dermed gøre partiet regeringsdueligt. Konkluderende kan man vel lidt bombastisk sige, at SF er gået fra at være vagthund til magthund. Efter Villy Søvndal blev formand i 2005 har man skiftet politisk og organisatorisk kurs i SF; man vil med den nye ledelse i partiet ikke længere iagttages som et socialistisk protestparti, der vil kapitalismen til livs. Vi iagttager, at man fra ledelsen i SF i dag fører en politisk ledelse, der udfordrer partiets oprindelige selvfortælling for at opnå magt og indflydelse, og at denne udfordring har resulteret i en kamp, der foregår netop nu om at meningsudfylde politisk ledelse i SF. At den 'nye' politiske ledelse i partiet udfordrer selvforståelse, er man dog i diskursen helt klar over fra ledelsens side, ved at man på ingen måde vil anerkende, at strømningen og professionaliseringen kan knytte sammen med en bevægelse hen imod øget topstyring. I modsætning til i Dansk Folkeparti har ledelsen i SF dog heller ikke klart meldt ud omkring den stigende topstyring i partiets politiske ledelse.

## 9. Konklusion

Vores undersøgelse af politisk ledelse på Christiansborg har især været motiveret af et forsøg på at åbne op for og bidrage til et 'ledelsesfelt', der ikke hidtil har været genstand for omfattende forskningsmæssig analyse. Således ser vi det som et paradoks, at på trods af at Christiansborg og Folketinget ofte bliver karakteriseret som magtens centrum i Danmark, er dette et af de ledelsesfelter i det danske samfund, der forskes allermindst i. Alene i betragtning af den magt og indflydelse ledelsen på dette område kan have på det danske samfund, har vi fundet det bemærkelsesværdigt, at der endnu ikke eksisterer mere forskning på området, og har iagttaget det som et særdeles interessant felt at rette vores fokus mod.

Vi har gennem vores undersøgelse af politisk ledelse forsøgt at vise, at begrebet over tid, fra starten af det 20. århundrede til i dag, har forskudt sin semantiske meningsgrænse fra at blive meningsudfyldt som samfundsledelse med professionel ledelse som modbegreb, til at politisk ledelse i dag fortsat meningsudfyldes som samfundsledelse, men også i stigende grad som organisationsledelse dog fortsat med samfundsledelsesaspektet som den primære legitimerende kraft.

Tidligere var fokus i semantikken om politisk ledelse først og fremmest på de egenskaber, der syntes at skille de store politiske ledere fra almindelige mennesker, og Webers idealtypiske begreb om karismatisk autoritet iagttages som en af de vigtigste referencekilder for politisk ledelse ud fra et teoretisk sociologisk udgangspunkt i starten af 1900-tallet. I dette perspektiv på politisk ledelse fra første halvdel af det 20. århundrede var det især den udøvende person, der var omdrejningspunktet i modsætning til i professionel ledelse, hvor fokus især var på den rolle, der blev udøvet. De empiriske eksempler der beskriver de politiske ledere på Christiansborg fra starten af det 20. århundrede illustrerer da også med al tydelighed, at det var personen og hans helt særlige lederevner og udstråling, der er i fokus i semantikken på denne tid.

Men det iagttages af blandt andre Encyklopædien, at der i anden halvdel af 1900-tallet sker en forskydning i semantikken omkring politisk ledelse, fra tidligere hvad der skilte de store politiske ledere fra almindelige mennesker til et fokus på de situationer, hvor ledelse udøves og af de forskellige ledelsesroller. Således har semantikken omkring politisk ledelse forskudt sig fra et fokus på lederens særlige personlige egenskaber hen i mod fokus på den rolle, der

bliver udøvet, og altså hen i mod den semantik omkring professionel ledelse der tidligere stod i et modbegrebsforhold til politisk ledelse. Dermed er politisk ledelse over tid i stigende grad semantisk også blevet meningsudfyldt med elementer der har sit oprindelige udspring fra professionel ledelse.

Denne forskydning i semantikken over tid stemmer også overens med, at de politiske ledere på Christiansborg vi har interviewet, i dag iagttager sig selv som stadig mere professionaliserede i forhold til tidligere. Vi har vist, hvordan politik differentierer sig som system i forhold til andre systemer i samfundet i dag. Men at det på trods af denne differentieringsproces iagttages af de politikere, vi har interviewet, at der er sket en semantisk udvikling over tid med meningsgrænsen for ledelse i politik i retning af en højere grad af professionalisering og dermed i retning af semantikken fra professionel ledelse. Førhen talte man ikke om ledelse indenfor politik; "*det var et fyord*", som Holger K. Nielsen udtrykker det (Bilag B). Vores studier viser således, at det ikke var en del af semantikken omkring politisk ledelse tidligere, at man også var leder af en organisation.

På trods af denne historiske udvikling, vi viser, mod en øget grad af professionalisering og organisationsledelse, forsøger vi yderligere at påvise, at der fortsat iagttages nogle særlige betingelser ved ledelse i politik på Christiansborg, som ikke i samme grad eksisterer i ledelse andre steder. På den ene side er politisk ledelse og professionel ledelse rykket tættere på hinanden, således at ledelse i politik mere og mere lader sig inspirere af semantikken omkring professionel ledelse i private og offentlige organisationer, omvendt har vi også vist i vores undersøgelse, at ledelse i politik fortsat betragtes som noget andet end ledelse i offentlige og private virksomheder af de politiske ledere. På baggrund af vores arbejde bliver det blandt andet klart, at politisk ledelse på Christiansborg har en særlig logik, som er gennemsyret af det strategiske dispositiv. De politiske ledere iagttager det som mindre rationaliseret end professionel ledelse, ikke mindst på grund af at politiske ledere på Christiansborg ikke har den samme ledelsesret og faste hierarkiske ledelsesstruktur. Vi mener dog ikke at kunne kalde politisk ledelse på Christiansborg for ureflekteret. De tidligere og nuværende politiske ledere, vi har interviewet, var alle tværtimod meget reflekterede omkring det at bedrive ledelse i politik, men også af den opfattelse, at ledelse i det politiske system af natur er mindre struktureret og rationaliseret end i professionel ledelse. I politisk ledelse på Christiansborg handler ledelse i høj grad også om netværk og strategiske spil dels internt i partierne, dels mellem partierne og dels i forhold til medierne, og derigennem vælgerne. Vi kan således på



baggrund af vores arbejde konkludere, at politiske ledere på Christiansborg iagttager det som en særlig betingelse ved politisk ledelse, at man hele tiden strategisk skal forholde sig til medierne. De ser det som en særlig betingelse ved ledelse i politik i forhold til ledelse andre steder, at medierne i stigende grad hele tiden er med som en central med-, mellem- og modspiller, som man hele tiden strategisk må forholde sig til i alle sine ledelsesdispositioner. Dertil kommer, at de strategier der ledes efter i politik, og de alliancer der indgås kan iagttages som overordnet styret af det politiske systems særlige binære kode; at det er bedre at styre eller være i regering end at blive styret eller være i opposition.

Denne bevægelse i semantikken omkring politisk ledelse over tid gennem det 20. århundrede hen mod øget professionalisering, men samtidig med de helt særlige ledelsesbetingelser i politisk ledelse på Christiansborg, bliver i vores dispositivanalyse illustreret gennem tre udvalgte empiriske eksempler. Her analyserer og diskuterer vi netop, hvordan semantikken fra professionel ledelse har vundet indpas i politisk ledelse i dag i partierne på Christiansborg gennem dispositivet for disciplin og dispositivet for pastoralmagt, men samtidig hvordan det særlige dispositiv for strategi gennemsyrrer politisk ledelse på Christiansborg i dag. Vores undersøgelse viser ydermere, at gennemslagskraften af de enkelte dispositiver i at forme og meningsudfylde politisk ledelse i de enkelte partier især afgøres af de enkelte partiers historiske selvbeskrivelse og kultur, og dermed altså hvordan partierne gennem deres historiske selvbeskrivelse og kultur er dispositioneret for at lade dispositiver præge og meningsudfylde netop deres politiske ledelse på en særlig måde.

På den ene side er alle tre cases illustrative eksempler på professionaliseringen i diskursen omkring politisk ledelse, på den anden side illustrerer de også divergensen i begrebet. Der er således stor forskel på, hvordan politisk ledelse meningsudfyldes i vores tre udvalgte eksempler fra Christiansborg.

Vores studier viser, at Dansk Folkepartis politiske ledelse diskursivt især meningsudfyldes af en disciplinerende, dominerende topstyring, som ofte i diskursen bliver sammenlignet med en (noget gammeldags) top-down virksomhedskultur især præget af partiets historie med bruddet med *landsbytosserne* fra Fremskridtspartiet og efterfølgende frygt for lignende interne tumulter som i Fremskridtsdagene. Det er systematisk, at der gennem alle årene siden 1995 i selvbeskrivelsen omkring topstyringen og den dertilhørende stramme disciplin refereres til fortidens kaos med Fremskridtspartiet som legitimerende faktor for udøvelsen af

kompromisløs sanktionering overfor partiets medlemmer. Når der opstår kritik af den hårdhændede politiske ledelse, henviser ledelsen til, at alternativet er fortidens ragnarok, som ingen er tjent med.

I SF bliver det i diskursen tydeligt, at der er sket en professionalisering i partiets politiske ledelse, siden Villy Søvndal blev valgt til formand i 2005. Der er både sket en strømlining af politikken og professionalisering i organisationen. Begge disse bevægelser bliver i diskursen knyttet sammen med stigende topstyring i SF, men ikke med det samme disciplinerende og dominerende udtryk som i Dansk Folkeparti. I SF er man i diskursen i høj grad præget af sin historie med udbruddet fra DKP, som havde en meget autoritær og disciplinerende ledelsesstil i høj grad præget af dominans overfor partimedlemmerne. I SF's egen selvbeskrivelse har man altid været enige om, at SF skulle være modstykket til denne autoritære ledelsesstil i DKP. Lige så meget topstyring der var i DKP, lige så meget selvforvaltning skulle der være i SF. Vores undersøgelse viser, at denne historie og partikultur i dag præger og former SF i deres forsøg på at strømline og professionalisere både politik og organisation. Den stigende grad af topstyring er således overordentlig kompromitterende og en stor udfordring for SF's hidtidige selvbeskrivelse som et medlemsstyret parti med en flad organisering.

Hos Socialdemokraterne valgte Helle Thorning-Schmidt som en del af sin politiske ledelse og som noget nyt på Christiansborg at gennemføre MUS-samtaler med hele folketingsgruppen, kort efter hun var blevet valgt til ny formand i 2005. MUS-teknologien, der efterhånden i mange år har været en integreret del af seriøs professionel ledelse i offentlige og private organisationer og virksomheder, har således trængt sig på, også i forhold til politisk ledelse på Christiansborg, og nu også gjort sit indtog her. Men som vores analyse viser, blev denne moderne pastorale styringsteknologi ikke optaget ukritisk som en del af Socialdemokraternes politiske ledelse. Ligesom at denne styringsteknologi fra professionel ledelse præger den politiske ledelse ved sin tilstedeværelse, sker der også en formning den anden vej. Socialdemokraternes historiske selvbeskrivelse som et arbejderparti gør, at man her ikke sådan uden videre *lader sig MUS-samtale* jf. *"Hvis hun (Helle Thorning-Schmidt) virkelig vil vide noget om mine kompetencer, kan hun ringe til 500 fynske vælgere"*. Således viser vores undersøgelse, at man godt kan stille spørgsmålstejn ved, om det der blev præsenteret som MUS-samtaler hos Socialdemokraterne blev til MUS-samtaler. Som vores analyse viser, opfyldte samtaleforløbet hos Socialdemokraterne i hvert fald ikke de gængse retningslinjer for MUS-samtaler, som de almindeligvis formuleres i forhold til professionel ledelse i offentlige

og private organisationer. Dermed blev det, man kan karakterisere som en moderne pastoral styringsteknologi, i høj grad formet af de særlige betingelser for ledelse, der eksisterer på Christiansborg og Socialdemokraternes særlige selvbeskrivelse og kultur. Ydermere fremstår Helle Thorning-Schmidts brug af MUS-samtalen i høj grad som præget af det særlige strategiske dispositiv og således ikke blot som en ny styringsteknologi i det politiske system. MUS-samtalerne fik stor mediebevågenhed og fremstod blandt andet som følge af dette som en strategisk måde for Helle Thorning-Schmidt at promovere sig som den nye leder af partiet både overfor partiets andre politikere, men også overfor massemedierne og derigennem vælgerne, der også havde brug for at se Helle Thorning i rollen som en kompetent leder, der kunne lede Socialdemokratiet til den fremgang, som Mogens Lykketoft, hendes forgænger, ikke var i stand til. I sidste ende kan man også iagttage forsøget med implementeringen af MUS-samtaler, som et nederlag for Helle Thorning-Schmidt i kampen om at meningsudfylde den politiske ledelse hos Socialdemokraterne, da det ikke lykkedes hende at skabe den fornødne opbakning til brugen af denne teknologi, og således måtte udfase den igen.

Samlet set på tværs af de tre cases i dispositivanalysen kan man sige, at vi har lavet en undersøgelse af professionel ledelses udtryk i politisk ledelse på Christiansborg i dag. I forhold til problemformuleringen er de tre cases alle udtryk for en professionalisering af politisk ledelse på Christiansborg, men som vores undersøgelse har vist, er det ikke en entydig form for professionalisering. Både hvad angår Dansk Folkeparti og SF kan der iagttages en professionalisering i diskursen, der går hen imod øget topstyring. Men dette fremstår på divergerende måder. Hvor der i Dansk Folkeparti har været en åbenhed omkring topstyringen fra partiets start i 1995 og dermed en integreret del af partiets selvbeskrivelse, er topstyring en rationalitet, der i den grad udfordrer SF's selvbeskrivelse, og derfor en rationalitet der skjules og maskeres. Samtidig er der også den forskel i de to cases, at kampen omkring at meningsudfylde politisk ledelse i SF fremstår åben og endnu ikke fikseret, mens det i Dansk Folkeparti fremstår meget tydeligt hvem og hvordan der styres. Professionaliseringen af politisk ledelse hos Socialdemokraterne fremstår gennem MUS-samtalen noget anderledes. I første omgang fremstår det ikke som en bevægelse i den politiske ledelse hen imod det disciplinære dispositiv, men i stedet mod det pastorale dispositiv, hvor selvteknologierne er mere dominerende, og hvor der er tale om en mere moderne governmental styringsrationalitet. Men som vores undersøgelse viser, er der ikke tale om en helt almindelig MUS-samtale, som man kender den fra professionel ledelse i private virksomheder og offentlige institutioner. Her fremstår det mere, som om det særlige strategiske dispositiv på Christiansborg i høj grad har

formet og præget MUS-samtalens udtryk. Vi har i vores arbejde vist, hvordan man i politisk ledelse på Christiansborg hele tiden må agere strategisk i forhold til at være i regering i forhold til opposition og ikke mindst internt i ens eget parti. I det lys kan MUS-samtalen og professionaliseringen hos Socialdemokraterne, ligesom i de to øvrige cases, også godt fremstå som en bevægelse hen imod topstyring eller i det mindste en klar markering af styrkeforholdet i partiet, og hvem der er i regering i partiet.

I kapitel 3 viser vi bl.a., hvordan medierne spiller en helt særlig rolle i politisk ledelse på Christiansborg. Dette illustrerer vi i dispositivanalysen på tværs af alle tre cases, hvor medierne på forskellig måde er vigtige spillere i alle tre cases. I eksemplet med Dansk Folkeparti og SF bliver medierne i begge tilfælde henvist til som en del af den legitimerende grund til topstyringen som styringsrationalitet. I diskursen henvises der således til, at topstyring sikrer bedre mediehåndtering og dermed i sidste ende bedre kommunikation med vælgerne. I eksemplet med MUS-samtalen spiller medierne også en central rolle i og med, at den samlede danske presse stod klar, da medlemmer af den socialdemokratiske folketingsgruppe gik ind og ud af den nye partileders kontor. Dette element var i høj grad også med til at forme og præge MUS-samtalen hos Socialdemokraterne til noget ganske unikt.

Forskning i politisk ledelse på Christiansborg er som nævnt ikke et særligt udviklet felt, hvilket giver nogle udfordringer i forhold til en undersøgelse som vores. I vores undersøgelse af hvordan politisk ledelse i dag meningsudfyldes på Christiansborg har vi bl.a. udvalgt 3 cases som illustrative empiriske eksempler på meningsfuldheden i begrebet. På den baggrund kan man godt diskutere, hvor langt vores konklusioner rækker, og med hvilken sikkerhed de kan drages. Vi har imidlertid vurderet, at vi på denne måde bedst sandsynliggjorde tendenserne i begrebet på Christiansborg i dag og det særlige ved ledelse i politik på Christiansborg inden for specialets givne rammer. Selvom vi havde behandlet alle 8 partier på Christiansborg, ville det fortsat 'blot' sandsynliggøre tendenserne, og ikke endegyldigt kunne fastslå begrebets størrelse og karakter. Alene af den årsag at Christiansborg som ledelsesmiljø i høj grad er en foranderlig størrelse, ville denne ambition ikke være mulig at indfri; en leder kan træde tilbage eller nyt parti opstå osv. Således har vores ambition været at sandsynliggøre tendenserne i politisk ledelse på Christiansborg i dag bedst muligt som inspiration til videre forskning indenfor feltet. Vi har især haft fokus på de organisatoriske aspekter ved politiske ledelse gennem først en begrebshistorisk analyse af politisk ledelse som viste, at semantikken fra professionel ledelse i stigende grad byder sig til i semantikken omkring politisk ledelse, og

derefter en dispositivanalyse af tre konkrete empiriske eksempler på, hvordan denne udvikling bliver meningsudfyldt på Christiansborg i dag. Dermed har vi i nærværende undersøgelse ikke i så høj grad inddraget samfundsledelsesaspektet, som jo ellers altid har været det primære betydningsindhold i politisk ledelse. Dette aspekt kunne være interessant at inddrage mere indgående i en kombination med organisationsledelsesaspektet i fremtidige studier af politiske ledelse.

## 10. Litteraturliste

### 10.1 Bøger

- Adair, John (1997): *Effective Leadership Masterclass*, Pan Books
- Andersen, Johannes (1982): *Politiske partier og politisk magt i Danmark*, Gyldendal
- Andersen, P. Nyboe og Dam, Poul (1960): *Det danske samfund*, København, Det Danske Forlag
- Andersen, Niels Åkerstrøm (1998): *Politik/Administration – når administrationen politiserer det politiske*, COS-rapport nr. 7/1998
- Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *Diskursive analysestrategier*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Antorini, Christine (2008): *Fremtidens partier*, Gyldendal
- Christiansen, Peter Munk og Togeby, Lise (2003): *På sporet af magten*, Aarhus, Aarhus Universitetsforlag
- Conger, J. A. og Kanungo, Rabindra N. (1998): *Charismatic leadership in organisations*, Thousand Oaks
- Daft, Richard L. (2004): *Management*, New York, Thomson Learning
- Damgaard, Erik (1977): *Folketinget under forandring*, Århus, Århus Universitetsforlag
- Damgaard, Erik (1984): *Dansk demokrati under forandring*, København, Schultz
- Damgaard, Erik (2003): *Folkets styre: Magt og ansvar i dansk politik*, Århus, Århus Universitetsforlag
- Dean, M. (2006): *Governmentality – Magt & Styring i det Moderne Samfund*, Frederiksberg: Forlaget Sociologi
- Drury, Horace Bookwalter (1915): *Scientific Management: a history and criticism*, New York, Longmans, Green & CO
- Den Store Danske Encyklopædi (1998): Bind 12, Gyldendal
- Esmark, Anders & Laustsen, Carsten Bagge & Andersen, Niels Åkerstrøm (2005): *Poststrukturalistiske analysestrategier*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag

- Fayol, Henri (1949): *General and Industrial Management*, London, Sir Isaac Pitmann & Sons
- Foucault, Michel (2004): *Brugen af nydelserne. Seksualitetens historie 2*, Det Lille Forlag
- Goethals, George R. et. al (2004): *Encyclopedia of Leadership*, Sage Publications
- Hedegaard, Connie og Petersen, Claus Hagen (1999): *Det 20. århundrede – De 100 mest betydningsfulde personer i Danmark*, Aschehoug
- Hegelund, S & Mose, P. (2007): *Håndbog for statsministre*, København: Nordisk Forlag A/S
- Jensen, Anders Fogh (2005): *Mellem ting – Foucaults filosofi*, Frederiksberg, Det lille Forlag
- Jæger, Birgit og Sørensen, Eva (2003): *Roller der rykker: Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- King, Michael og Thornhill, Chris (2003): *Niklas Luhmanns theory of politics and law*, Palgrave Macmillan
- Kjær, Ulrik og Pedersen, Mogens N. (2004): *De danske folketingsmedlemmer – en parlamentarisk elite og dens rekruttering, cirkulation og transformation 1849 – 2001*, Århus, Århus Universitetsforlag
- Kjærsgaard, Pia (1998): *Men udsigten er god. Midtvejerindringer*, København, Aschehoug
- Knudsen, Tim (2006): *Fra enevælde til folkestyre – Dansk demokratihistorie indtil 1973*, Akademisk Forlag
- Knudsen, Tim (2007): *Fra folkestyre til markedsdemokrati*, Akademisk Forlag
- Koselleck, Reinhart (2007): *Begreber, tid og erfaring*, Hans Reitzels Forlag, København
- Kotter, John P. (1996): *Leading Change*, Harvard Business School Press
- Kristensen, Gerda (2008): *Villys verden*, Forlaget Sohn
- Kvale, Steiner (1998): *InterView*, Hans Reitzel Forlag
- Larsen, Henrik Holt (2006): *HRM: Licence to Work – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?*, Forlaget Valmuen
- Lindholm, Charles (1990): *Charisma*, Oxford, Blackwell

- Luhmann, Niklas (1990): *Political Theory in the Welfare State*, Walter de Gruyter
- Luhmann, Niklas (2002): *Massemediernes realitet*, Hans Reitzels Forlag A/S, København
- Madsen, Henrik (2002): *Bogen om Peter*, Politikens Forlag
- Nielsen, Finn Sivert og Sjørølev, Inger (2002): *Folkets repræsentanter: et antropologisk blik på Folketinget*, Aarhus, Aarhus Universitetsforlag
- Renisson, Betina Wolfgang (2003): *Offentlig ledelse i tekst, tal og tale: en konstitutionskamp i tid og rum*, København, Samfundslitteratur
- Sommer, Nikolaj og Aagaard, Sune (2003): *Succes – Historien om Pia Kjærsgaard*, Lindhardt og Ringhof
- Stauning, Thorvald (1933): *Af tidens strid*, København, Povl Branner – Nørregade
- Taylor, Frederick Winslow (1914): *The Principles of Scientific Management*, New York and London, Harper & Brothers Publishers
- Weber, Max (1922): *Grundriss der Socialökonomik, Abteilung 3: Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Verlag von J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)
- Weber, Max (1964): *The Theory of Social and Economic Organizations*, The Free Press
- Weber, Max (1968): *From Max Weber: Essays in Sociology*, New York, Oxford University Press
- Worre, Torben (1982): *Det politiske system i Danmark*, Akademisk Forlag
- Yukl, Gary S. (2002): *Leadership in organisations*, Upper Saddle River NJ, Prentice Hall

## 10.2 Videnskabelige artikler

- Amhøj C.B. (2004): *Medarbejderes synliggørelse i den transparente organisation – om styring af frihed og usynliggørelse af ledelse*, pp. 268-286 i Pedersen, D.: *Offentlig ledelse i managementstaten*, Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Andersen, Niels Åkerstrøm (1994): *Institutionel historie – en introduktion til diskurs- og institutionsanalyse*, COS-rapport 10/94



- Born, Asmund W. og Fuglsang, Martin (1997): *I fremtiden kan alle være karismatiske – også ledere*, pp. 68-90 i Klöcker-Larsen, Liza et al.: *Mosaik om moderne ledelse*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Dahlager, L. (2001): *I forebyggelsens magt*, Distinktion – tidsskrift for samfundsteori, nr. 3
- Deleuze, Gilles (1992): *What is a dispositif?*, pp. 159-168 i Armstrong, Timothy J.: *Michel Foucault Philosopher*, Harvester Wheatsheaf
- Fadel, Ulla Holm (2002): *Den politiske slagmark – politik som kulturelle praksisser*, pp. 37-48 i Politologiske studier, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet, årg. 5, nr. 1, marts 2002
- Foucault, M (1991): *Governmentality* i Burchell, Graham, Gordon, Colin og Miller, Peter: *The Foucault effect*, The University of Chicago Press
- Foucault, Michel (1994a): *Technologies of the Self*, pp. 223-252 i Ethics. Subjectivity and Truth. Essential Works of Foucault 1954-1984, New York, The New Press
- Foucault, Michel (1994b): *The ethic of care for the self as a practice of freedom*, pp. 1-20 i Bernauer, James og Rasmussen, David: *The Final Foucault*, The MIT Press
- Greve, Carsten (2002): *New Public Management*, pp. 1-9 i Nordisk Kultur Institut 2002
- Jæger, Birgit (2003): *Digitale visioner – teknologien og politikerrollen*, pp. 71-104 i Jæger, Birgit og Sørensen, Eva: *Roller der rykker – Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Jæger, Birgit (2003b): *Roller der rykker*, pp. 261-274 i Jæger, Birgit og Sørensen, Eva: *Roller der rykker – Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Klages, Elizabeth P. (2003): *Populisme eller hvad? Fremskridtspartiet og Dansk Folkeparti som reaktioner på politics as usual*, Politica, nr. 4, december 2003
- La Cour, Anders (2004): *Professionel ledelse i frivillige organisationer*, pp. 97-108 i Brixen, Ann B. et al.: *Fra fastholdelse til frisættelse: Om at udvikle organisatoriske miljøer for frivillige*, Center for Frivilligt Socialt Arbejde
- Larsen, Torben (1992): *Er karismatisk ledelse fremtidens ledelsesform? (The Dark Side of Charisma)*, pp. 123-130 i Ledelse og Erhvervsøkonomi, nr.3, 56. årgang juli 1992
- Lundtorp, Svend (2008): *Ledelse i en folkestyret organisation*, Ledelse og erhvervsøkonomi, nr. 3, årg. 72, 2008

- Månson, Per (2003): *Max Weber*, pp. 88-109 i Andersen, Heine & Kaspersen, Lars Bo: *Klassisk og moderne samfundsteori*, Hans Reitzels Forlag
- Pedersen, Karina (2002): *Hvorfor har Dansk Folkeparti medlemmer?*, Politologiske studier, 5. årg., nr. 2, juni 2002
- Pedersen, Karina og Ringsmose, Jens (2005): *Fra Protest til Indflydelse: Organisatoriske forskelle mellem Fremskridtspartiet og Dansk Folkeparti*, Politik, nr. 3, årg. 8, 2005
- Poulfelt, Flemming (1997): *Professionel ledelse?*, pp. 97-114 i Mønsted, Mette og Poulfelt, Flemming: *Spørgsmål om ledelse*, Samfundslitteratur
- Raffnsøe, Sverre (2004): *Ledelse, styring og stat fra antikken til moderne tid*, pp. 21-63 i Pedersen, D.: *Offentlig ledelse i managementstaten*, Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Raffnsøe, Sverre og Gudmand-Høyer, Marius (2005): *Dispositivanalyse – en historisk socialanalytik hos Foucault*, pp. 153-176 i Esmark, Anders, Laustsen, Carsten Bagge og Andersen, Niels Åkerstrøm: *Poststrukturalistiske analysestrategier*, Roskilde Universitets Forlag
- Rennison, Betina Wolfgang (2000): *Offentlig ledelse? - en fortælling om fortællingen om New Public Management*, workingpaper, Institut for ledelse, politik og filosofi
- Rennison, Betina Wolfgang (2004): *Ledelsesbegrebets historie i den offentlige sektor*, pp. 85-104 i Pedersen, Dorthe: *Offentlig ledelse i managementstaten*, Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Sehested, Karina (2003): *Kommende ledere mellem profession og management*, pp. 187-226 i Jæger, Birgit og Sørensen, Eva: *Roller der rykker – Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Sjørølev, Inger (2003): *Omkring det politiske. Magten i antropologisk belysning*, pp. 17-33 i Christiansen, Peter Munk og Tøgeby, Lise: *På sporet af magten*, Aarhus Universitetsforlag
- Villadsen, Kaspar (2006): Forord, pp. 7-28 i Dean, M.: *Governmentality – Magt & Styring i det Moderne Samfund*, Frederiksberg: Forlaget Sociologi
- Villadsen, Kaspar (2007): *Magt og selvteknologi: Foucaults aktualitet for velfærdsforskningen*, Tidsskrift for Velfærdsforskning, nr. 3, vol. 10
- Villadsen, Kaspar (2008): *Doing Without State and Civil Society as Universals: "Dispositifs" of Care Beyond the Classic Sector Divide*, pp. 171-191 i Journal of Civil Society, vol. 4, No. 3
- Wilson, Woodrow (1887): *The Study of Administration*, pp. 197-222, Political Science Quarterly, Vol. 2, No. 2

### 10.3 Avisartikler

- Aktuelt d. 29.4.2000: *Topstyring skal udelukke ballademagerne*
- Avisen.dk d. 9.6.2008: *Muslim nægtet optagelse i DF*
- Avisen.dk d. 13.10.2008: *Simon Emil Ammitzbøll forlader De Radikale*
- Berlingske Tidende d. 5.10.1990: *Ledelse 2000 er purpurfarvet*
- Berlingske Tidende d. 13.11.1990: *Den visionære leder*
- Berlingske Tidende d. 16.12.1990: *Gode ledere skaber forandring*
- Berlingske Tidende 23.4.1995: *Hardy Hansen en umoderne socialdemokrat*
- Berlingske Tidende d. 16.10.1996: *Også tid til demokrati i det danske militær*
- Berlingske Tidende d. 13.1.1997: *Fremskridtsfolk til krigsmøde*
- Berlingske Tidende d. 10.6.2000: *Dansk Folkeparti ramt af nyt oprør*
- Berlingske Tidende d. 13.6.2000: *Oprør tæt på Pia K*
- Berlingske Tidende d. 6.7.2000: *Tre måneder med pianister og "landsbytosser"*
- Berlingske Tidende d. 10.10.2000: *Nye eksklusioner skaber uro i Dansk Folkeparti*
- Berlingske Tidende d. 10.12.2004: *Sådan leder Fogh Danmark*
- Berlingske Tidende d. 15.12.2004: *Rigtige mænd er ikke til medarbejderudvikling*
- Berlingske Tidende d. 14.4.2005: *Helle Thorning-Schmidt holder jobsamtaler*
- Berlingske Tidende d. 15.4.2005: *I audiens hos formanden*
- Berlingske Tidende d. 22.1.2006: *Dansk Folkeparti A/S*
- Berlingske Tidende d. 20.9.2007: *Danmarks mest karismatiske partileder*
- Berlingske Tidende d. 8.2.2008: *Her styrer toppen*
- Berlingske Tidende, d. 7.9.2008: *Status: Politik fyldte for meget*
- Berlingske Tidende d. 4.1.2009: *Ministre angriber Foghs ledelse*
- Berlingske Tidende d. 7.1.2009: *Ledelse via dårlig samvittighed*
- Berlingske Tidende d. 26.4.2009: *Villy Søvndal fik hele sit kongerige*
- B.T. d. 27.5.2000: *Flugten fra folkepartiet*
- B.T. d.13.6.2000: *MF-oprør mod Pia*
- B.T. d. 4.9.2000: *Jubel over Pias benhårde linje*
- B.T. d. 19.10.2006: *DF-vælgere: Pia bestemmer for meget*
- B.T. d. 23.4.2009: *Vælgerne dumper Søvndals topstyring*

- B.T. d. 26.4.2009: *Debat: Nødvendig topstyring*
- Ekstra Bladet d. 4.8.2005: *I er for svage*
- Fyens Stiftstidende d. 27.4.2009: *Villy Listefod*
- Information d. 10.3.2005: *Karisma i politik søges*
- Information d. 13.2.2009: *Folke-socialisterne fejrer forvandlingen*
- Information d. 22.2.2009: *Portræt: Den røde eminence*
- Jyllands-Posten d. 8.7.2000: *Eksklusion: Kritiker smidt ud af DF*
- Jyllands-Posten d. 19.2.2008: *Søvndal: Gå ad helvede til*
- Jyllands-Posten d. 20.4.2008: *Politik og behård business*
- Jyllands-Posten d. 26.4.2009: *Intern splid om topstyring*
- Nyhedsavisen d. 9.2.2008: *Pia Kjærsgaard brød loven, da hun smed kritiker ud*
- Politiken d. 21.6.1998: *Brok i baglandet i Dansk Folkeparti*
- Politiken d. 14.4.2005: *Formandsskifte har givet medlemsboom*
- Politiken d. 7.6.2005: *SF's næstformand går i protest*
- Politiken d. 7.6.2005: *Pia Olsen-fløjen vender SF-ledelse ryggen*
- Politiken d. 6.10.2006: *Ekskluderet DF'er: I Dansk Folkeparti må man kun kritisere muslimer*
- Politiken d. 14.10.2006: *Toptunet. Dansk Folkeparti og de fantastiske fire*
- Politiken d. 10.5.2007: *Jeg har været igennem meget selvransagelse*
- Politiken d. 5.12.2007: *Pia Christmas-Møller bliver løsgænger i Folketinget*
- Politiken d. 17.9.2007: *DF'er ekskluderet øjeblikkeligt*
- Politiken d. 18.9.2007: *DF smider medlem på porten*
- Politiken d. 23.3.2008: *Baggrund: Fra rundkreds til topstyring*
- Politiken d. 5.6.2008: *Bo Asmus renser du i SF i København*
- Politiken d. 13.10.2008: *Ammitzbøll: Tilliden til Vestager er væk*
- Politiken d. 18.10.2008: *Den politiske utroskab breder sig*
- Politiken d. 4.12.2008: *Fortiden indhenter Rosenkrantz-Theil*
- Politiken d. 23.4.2009: *Villy Søvndal vil skabe et mere topstyret SF*
- Ritzaus Bureau d. 25.4.1996: *Vælgerforening stævner landsformand for ulovligt Z-møde*
- Ritzaus Bureau d. 27.12.2006: *SF klar til regering – også uden fremgang*
- Skive Folkeblad d. 9.9.2008: *Lene Espersen kan true V's førerposition*

- Tv2nyhederne.dk d. 16.9.2006: *101 stemmer til DF-oprører*
- Tv2nyhederne.dk d. 4.10.2006: *DF smider lokalformand ud*
- Tv2nyhederne.dk d. 30.4.2007: *DF fravælger tidligere MF'er*
- Weekendavisen d. 19.3.2008: *Studiekreds eller kamporganisation*
- Weekendavisen d. 24.4.2009: *Demokrati: Partisoldaten hjemsendes søndag*

#### 10.4 Fagblade og magasiner

- Berlingskes Nyhedsmagasin, nr. 31 d. 10. – 16. oktober 2008: *Magtanalysen 2008*
- Dansk Folkeblad, nr. 2, år 2000: *Topstyring? – Ja, naturligvis...*
- Dansk Folkeblad, nr. 1, år 2009, årgang 13
- Erhvervsbladet.dk d. 7.8.2009: *MUS populære på jobbet*
- Fagbladet Journalisten marts 2006: *Amatører leder dansk politik*
- Fagbladet Journalisten d. 6.12.2006: *Dansk Folkeparti A/S*
- Magasinet Lederne nr. 2, feb. 2006: *Helles MUS-samtaler for åbent kamera*

#### 10.5 Andre publikationer

- Dansk Folkeparti, pressemeddelelse d. 6.10.2006: *Dansk Folkeparti ekskluderer urostiftere*
- Fadel, Ulla Holm (2001): *Den politiske slagmark – en antropologisk undersøgelse af folketingsmedlemmers konstruktion af politik*, kandidatspeciale, Institut for Antropologi, Københavns universitet
- Goldberg, Tina (1999): *Karismatisk Politisk Lederskab*, kandidatspeciale, Institut for Statskundskab, Københavns universitet
- Pedersen, Ove K. (2001): *Rating af politisk lederskab*, inspirationspapir/baggrundsnotat vedr. overvejelser og bevæggrunde for, at Ugebrevet Mandag Morgen februar 2002 har etableret en ratingmodel for politisk lederskab
- Danmarks Statistik: *Statistiske efterretninger: Folketingsvalget 13. november 2007*