

# Påverkansarbete

## – hur gör man?

### Vad, vem och hur?

**Innan politiskt påverkansarbete kan starta krävs förberedelser, orienteringskarta och kompassriktning. Ju större tydlighet och precision, desto större möjligheter att nå fram till tjänstemännens och politikernas öron.**

Påverkansarbete handlar om att vara tydligt på plats när förslagen diskuteras och när direktiven ska formuleras, långt innan förslagen når riksdagen. Sedan gäller det att vara tålmodig och ihärdig. Det menar Mikael Sandström, disputerad nationalekonom med lång erfarenhet av politiskt påverkansarbete:

– Huvuddelen av viktigt påverkansarbete sker inte i media. Det är långt viktigare att bygga långsiktiga relationer och veta var frågorna bereds och av vem så att man snabbt kan höra av sig till rätt person om en sakfråga tycks gå i fel riktning, säger Mikael Sandström.

Sedan 2002 har han arbetat på politisk riksnivå och under åtta år befann han sig i regeringsmaktens epicentrum. Mikael Sandström blev invald i riksdagen för Moderaterna 2006 och 2010, men hann knappt ta plats i kammaren förrän han rekryterades till Statsrådsberedningen och tjänsten som statssekreterare på samordningskansliet. I åtta år arbetade han nära regeringsmakten och var en av Fredrik Reinfeldts närmaste män.

– Min uppgift var att se till att Allianspartierna hittade en gemensam plattform och strävade åt samma håll. När Alliansen förlorade valet 2014 och gick i opposition, lämnade jag rikspolitiken.

*”Om regeringen har lagt en proposition till riksdagen krävs ett kärnvapenkrig för att ändra riktning”*

*Mikael Sandström*

### I maktens epicentrum

Efter arbetet i statsrådsberedningen gick Mikael Sandström över till kommunikationsbranschen och började som konsult på en PR-byrå, men en kort tid senare började han tjänsten som chefsekonom på TCO. Nu är han dock tillbaka i politiken igen och arbetar som rådgivare till Moderaternas Ulf Kristersson. Utmaningarna den här gången är långt svårare. När den här artikeln skrivs är Sverige fortfarande utan regering och det tredje sonderingsuppdraget har talmannen lämnat till Annie Lööf (C).



**Utgångspunkten för all påverkan är tre grundläggande frågor: Vad ska åstadkommas? Vem är det man behöver träffa för att uppnå uppsatta mål? Hur ska det gå till och vilka aktiviteter krävs?**

På Distriktsläkarnas fackliga möte i Steningevik i november höll Mikael Sandström en genomgång av hur politiskt påverkansarbete går till och vad man bör tänka på för att undvika de vanligaste misstagen.

Utgångspunkten, menar han, för all påverkan är tre grundläggande frågor: Vad ska åstadkommas? Vem är det man behöver träffa för att uppnå uppsatta mål? Hur ska det gå till och vilka aktiviteter krävs?

– Det är viktigt att vara konkret, det räcker inte med att slå fast att exempelvis arbetsmiljön behöver bli bättre. Man behöver vara mer specifik i vad man vill åstadkomma och förändra. Handlar det exempelvis om att påverka lagstiftningen bör man ta reda på vilken paragraf man ska åberopa.

Det är även viktigt att känna till beslutshierarkier och veta vem som egentligen bereder frågorna och påverkar besluten. Det behöver nödvändigtvis inte vara den som trycker på voteringsknappen.

– Man behöver också tänka igenom hur man ska agera för att bli lyssnad på. Att ha rätt hjälper inte om man inte kan övertyga sin motpart.

Mikael Sandström påminde om betydelsen av grundläggande kunskaper i statsvetenskap och orienterade deltagarna i politikens verktyg, men även vikten av att förstå vilken logik, världsbild och grundläggande värdering som driver politiker och tjänstemän.

– Man behöver förstå drivkrafterna för att förstå vem det är man pratar med. Vi har förtroendevalda politiker och politiska samt opolitiska tjänstemän. I exempelvis socialdepartementet är de opolitiska tjänstemännen de viktigaste att känna till, inte nödvändigtvis ordförande i socialutskottet. Bakom varje riksdagsledamot finns också politiska tjänstemän som är viktiga att känna till och som är extremt insatta i sakfrågor och som i regel gör det stora jobbet.

För att exempelvis påverka budgetfrågor behöver man känna till hur budgetåret i regeringskansliet fortlöper. I mars kommer underlag från myndigheterna och senast 15 april ska regeringens ekonomiska vårproposition presenteras. Mellan april och augusti pågår beredning och förhandling innan budgetpropositionen tas upp i riksdagen. Senast

31 december ska regeringen i ett så kallat regleringsbrev till myndigheterna ange hur resurserna ska användas.

– Det gäller alltså att känna till hur processerna går till och veta när det är meningsfullt att försöka påverka tjänstemän och politiker.

Hur hittar man då rätt person på rätt nivå? Egentligen behöver det inte alls vara svårt, menar Mikael Sandström som drog upp en katalog ur sin portfölj.

– Man kommer långt med regeringkansliets telefonkatalog som går att beställa via kansliets växel. Mycket av påverkansarbete handlar, vid sidan av research, också om att skapa relationer genom möten, att lyssna och förstå vad andra tycker och att framföra sina egna argument på ett vänligt sätt.

### Dåliga och goda exempel

Media spelar en viktig roll i allt påverkansarbete och välskrivna debattartiklar med slipade sakargument kan i bästa fall påverka opinionen och ändra riktningen på beslut. Aggressiva utspel i media däremot fungerar sällan och försvårar i regel dialogen med beslutsfattare. Ett konkret exempel, menar Mikael Sandström, var en debattartikel i Dagens Nyheter 2009 av dåvarande ärkebiskopen Anders Wejryd. Rubriken löd: ”Regeringen värre än mögel för kyrkans kulturskatter”.

– Sverige stod inför en allvarlig läskonjunktur och vi befann oss i en mycket svår situation. Vi pumpade in pengar i systemet och lyckades med nöd och näppe klara oss undan en ekonomisk krasch. I den situationen, publicerades



Mikael Sandström, nationalekonom med lång erfarenhet av politiskt påverkansarbete. I dag är han rådgivare till Moderaternas Ulf Kristersson.

debattartikeln och den tog skruv. I stället för att föra en dialog med politiker och resonera om en höjning av kyrkoskatten, gick ärkebiskopen till frontalangrepp mot regeringen. Det han ville åstadkomma fick en helt motsatt effekt.

Ytterligare ett ”dåligt” exempel, menar Mikael Sandström, var en debattartikel i Dagens Samhälle av den före ordförande för Läkarförbundet, Marie Wedin. Hon skrev bland annat att: ”Sjukvården är alldeles för viktig för att läggas i händerna på inkompetenta politiker i 21 olika landsting och regioner”.

– Ett tips, tala aldrig om för någon att de är dumma i huvudet eller inkompetenta, särskilt om det är sant.

Ett gott exempel på hur samverkan och dialog kan påverka politiska beslut var diskussionerna med ett stort energiföretag kring beslutet om en särskild avgiftshöjning.

– Företaget ropade inte på vargen utan hade goda relationer med samtliga partier. Vi möttes i dialog och samverkan och vi lät faktiskt bli att fatta ett beslut som skulle ha blivit olyckligt.

Mikael Sandström lyfte även några exempel på hur Läkarförbundet, under ordförande Heidi Stensmyrens ledning, sökt samverka med såväl politiker som med SKL och branschorganisationer som LIF (Läkemedelsindustriföreningen).

– Här finns det en viss risk. Politiker kan vilja snylta på Läkarförbundets legitimitet, men också dra fördel av att gå in i sakfrågor. Det är en fin balansgång.

Sammanfattningsvis, menar Mikael Sandström, bygger påverkan på att tänka till och ta reda på var och hur beslut fattas, att tänka brett och långsiktigt och att i tid så idéer och bygga långsiktiga relationer.

– Var den som presenterar en lösning. Var ärlig och uppriktig och var villig att stå upp i debatten.

DN Debatt  
**DN Debatt. "Regeringen värre än mögel för kyrkans kulturskatter"**  
PUBLICERAD 2009-05-19  
Ärkebiskop Anders Wejryd: Regeringens ointresse för hur de kyrkliga kulturminnena ska bevaras är i dag ett större hot än mögel och surt regn. Sedan Svenska kyrkan och staten skildes åt för snart tio år

Att föra en aggressiv debatt via media är kanske inte så bra alla gånger.

Dagens Nyheter

EVA NORDIN  
Journalist