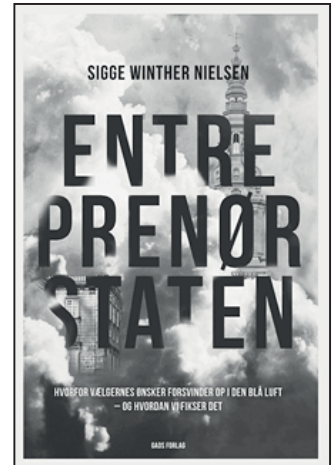


Sigge Winther: Vores problemer bliver vildere og vildere

Det politiske system er indrettet til at skabe mange, hurtige og overfladiske beslutninger, så vi aldrig får løst de store, vilde problemer. Det er der bred enighed om blandt politikere, topembedsmænd og journalister i Sigge Winther Niensens bog "Entrepreneurstaten", der udkom i foråret 2021. Alligevel har vi ikke for alvor set tegn på ændringer af tilgangen til politikudvikling, fortæller Sigge Winther Nielsen.



AF THOMAS GLOY, ADMINISTRATIV DEBAT

Reformen af skattevæsenet, anbringelsesreformen og Barnets Reform, integrationsindsatsen og jobcenterindsatsen. Det er blot nogle af de mange eksempler på reformer, hvor det ikke er lykkedes at løse problemerne trods store ambitioner og – ofte flere – store politiske aftaler. I sin nyeste bog "Entrepreneurstaten" beskriver Sigge Winther Nielsen indgående, hvordan det nuværende politiske system slet ikke er gearret til at løse de allerstørste samfundsudfordringer.

"Det har altid været svært at udrulle og implementere politik, men det politiske fokus er i stigende grad på de allerstørste udfordringer; der hvor det handler om at ændre adfærd på områder, hvor vi ikke for alvor har ændret adfærd i de seneste 30 år," fortæller Sigge Winther Nielsen til Administrativ Debat.

Den type problemer kaldes i forskningen for "vilde problemer". De er kendetegnet ved at være tæt sammenvævet med andre problemer, og hverken problem eller løsning er let at afgrænse helt præcist. Ambitionen om at få flere indvandrerkvinder i job er et eksem-

pel på et vildt problem, som går på tværs af traditionelle politik- og fagområder. Et andet er udfordringen med at løfte det faglige niveau hos den svageste femtedel af eleverne i folkeskolen.

Fordørspolitik

Problemet er centreret om sondringen mellem det, Sigge Winther Nielsen kalder fordøren og bagdøren til demokratiet. Fordøren handler om den offentlige samtale, om præsentationen af politiske udspil, dramæet og spillet på Christiansborg og diskussionen i medierne. Bagdøren handler om den vedtagne politik, og ikke mindst hvordan den omsættes til praksis.

"Det er som om, det kommer som en overraskelse for mange, at bagdøren er vigtig, selvom besværlighederne ved udrulning og implementering af politik er velkendte i forvaltningslitteraturen. Det har ført til, at vi har fået en stadigt større afkobling mellem fordøren og bagdøren," fortæller han.

I bogen citeres blandt andet tidligere departementschef i Finansministeriet Martin Præstegaard: "Man vedtager for mange ting

» **Det er et stort problem, at alting haster så meget i politik. Vi står med det paradoks, at vores problemer bliver vildere og vildere, men vi forsøger at løse dem hurtigere og hurtigere og med mindre inddragelse. Så må det jo gå galt.**

» I Entreprenørstaten har man en klar vision, tager sig meget god tid og får inddraget flere personer i problemløsningen, ikke mindst personalet i frontlinjen.

på for kort tid. Og så propper man det ned i systemerne og håber, at det går”.

Systemet tilskynder til mange og ofte hurtige beslutninger, selvom de vilde problemer kræver præcis det modsatte. ”Det er et stort problem, at alting haster så meget i politik. Vi står med det paradoks, at vores problemer bliver vildere og vildere, men vi forsøger at løse dem hurtigere og hurtigere og med mindre inddragelse. Så må det jo gå galt. Og det interessante er, hvor bredt erkendt problemet er. I mit stille sind havde jeg nok forventet, at der skulle en stram journalistisk vinkling til for at have en klar fortælling i min bog. I stedet var mit indtryk, at politikere, embedsmænd og journalister er overraskende enige om rigets tilstand. Men hele det politiske system tilskynder til politik til fordøren, og derfor er der ikke for alvor sket noget,” fortæller Sigge Winther Nielsen.

Entreprenørstaten

Sigge Winther Nielsen giver i sin bog også sit bud på løsningen, som han kalder Entreprenørstaten. Entreprenørstaten er kendetegnet ved en anden tilgang til problemløsning baseret på tre V'er: Vision, Viden og Vedholdenhed.

”I Entreprenørstaten har man en klar vision, tager sig meget god tid og får inddraget flere personer i problemløsningen, ikke mindst personalet i frontlinjen. I dag hopper vi meget hurtigt fra problem til løsning. Vi skal turde stå i problemet noget mere.”

”Og så er der en anden ting, som er meget væsentlig. Det er en ændring af vores metodiske tilgang til problemløsning. Vi har det med at tænke politikudvikling og implementering meget lineært. Vi skruer på et taxameter eller på strafferammen, og så forventer vi en bølge ud i systemet og samfundet, som ændrer adfærden på en bestemt måde. I Entreprenørstaten har du fire, fem, seks hypoteser, og så lader du dem teste mod hinanden og skiller undervejs de hypoteser fra, som

ikke virker. Det er en helt anderledes måde at tænke på,” fortæller Sigge Winther Nielsen.

I bogen giver han eksempler på et par reformer, som har virket, og som rummer gode perspektiver at bygge videre på. Det ene er de danske digitaliseringsstrategier, der har bygget videre på hinanden, og som har ført blandt andet til NemKonto, NemID, borger.dk, sundhed.dk, virk.dk og digital post. Digitaliseringsstrategierne har bygget på masser af tålmodighed, en god portion pionerånd og inddragelse af ikke mindst kommuner og regioner.

Det andet eksempel er kræftpakkerne, hvor frontlinjen blev meget aktivt inddraget. I bogen fortæller tidligere direktør i Sundhedsstyrelsen Jesper Fisker om processen: ”Vi tog de ypperste på de forskellige lægefaglige områder. Og så sagde vi ’I er de klogeste, så nu er det jer, der må bestemme inden for rimeligheden: hvor må man operere i landet, og hvordan skal proceduren være, når det gøres’. Derefter lavede vi så en dobbeltmanøvre. Først var der rene faglige grupper med læger, som kom med en indstilling. Og den blev så dernæst diskuteret i en gruppe, hvor der var administratorer og læger. Og det gjorde, at de kræftpakker, der kom, havde været igennem den mølle, så både læger og ledelse kunne se sig selv i det.”

Perspektiverne

Regeringen har siden valget i 2019 igangsat en udvidelse af Statsministeriet, indført signaturprojekter, lanceret en kommission om andengenerationsreformer og ændret måden at lede regeringsarbejdet på. Sigge Winther Nielsen slutter interviewet med en vurdering af, om regeringen er på vej i retning af en Entreprenørstat:

”Meget af det regeringen siger, peger i retning af Entreprenørstaten. Men ofte når det kommer til det konkrete, så lever regeringen ikke op til det. Et godt eksempel er partnerskaber fx på klimaområdet. De bliver etab-

leret med stor fanfare, men når det så bliver bøvlet efter noget tid, så laver man et mere klassisk policyudspil. Og så står aktørerne tilbage med en undren og skuffelse. Men det er for tidligt at lave en endelig konklusion.

Det bliver spændende, hvor mange af efterårets reformudspil der vil være rent fordørsorienterede, og hvor mange der vil være mere partnerskabsdrevne og med fokus på bagdøren.”