

# Her går det godt – eller gør det?

*Refleksioner over Bo Smith-udvalgets anbefalinger: Da jeg blev bedt om at skrive dette indlæg, overvejede jeg, om jeg skulle være høflig eller direkte. Jeg har valgt det sidste og tillader mig derfor at spidse pennen, selvom det er et nydeligt magasin, jeg skriver til.*

**AF METTE BOCK, MEDLEM AF FOLKETINGET FOR LIBERAL ALLIANCE**

At forholdet mellem politikere, embedsværk og presse har været samspilsramt de senere år, er åbenbart for enhver. Og det ser ud til at fortsætte. I skrivende stund raser debatten om SKAT, som blot er den seneste af en række skandaler, som man ikke havde troet mulige for blot få år siden.

Hvis jeg i 1980'erne, da jeg læste statskundskab på Aarhus Universitet, havde sagt til professor Jørgen Grønnegaard, at man engang ville få behov for at nedsætte et "Nødløgn-udvalg" for at få fastslået, at en "nødløgn" ikke kan have retlig legalitet, ved jeg præcis, hvad Grønnegaard ville have svaret: "Du må have spist søm, student Bock. Søg optagelse på Akademiet for Utæmmet Kreativitet i stedet for at spille tiden her på Statskundskab, hvor vi uddanner sobre embedsmænd og ansvarlige politikere."

Jørgen Grønnegaard var et af medlemmer af Bo Smith-udvalget, der netop er barslet med forslag til, hvordan samspillet mellem embedsværk, politikere og presse kan forbedres.

Når jeg læser udvalgets anbefalinger, kan jeg konstatere, at systemet tænker i cirkler om sig selv. Mere af det samme. Lag på lag. Jeg savner nytænkning og erkendelse af, at hverken love eller regler rækker, hvis ikke menneskebornene påtager sig et ansvar. Uanset om de er embedsmænd, politikere eller journalister.

Jeg er fuldstændig klar over, at vi har et på mange måder velfungerende system i Danmark, hvis det betragtes med den store verden som bagtæppe. Der er imidlertid eklatante svagheder, som hverken løses af nye udvalg, små pixi-bøger eller årlige evalueringer.

Udvalget konstaterer, at juraen overholdes, og at det meste faktisk fungerer helt efter bogen. Surprise. Embedsmændene er ikke politikernes nikkedukker. Surprise. Det anbefales dog – surprise, surprise – at der etableres

nogle "tværgående enheder", der kan bidrage i forhold til dag-til-dag politiske udspil. At der ansættes en retschef. At der årligt udarbejdes en status for ministeriernes hovedområder. At der trænes i pressehåndtering. Og at der nedsættes (yderligere) to udvalg.

Vil de forslag for alvor afhjælpe de svagheder i det eksisterende system, som bliver tydeligere og tydeligere? Næppe.

Her er nogle få, helt subjektive bud på, hvor vi bør tænke i andre baner. Henvi dem bare til afdelingen for utæmmet kreativitet. Det er ikke desto mindre områder, hvor jeg som politiker oplever, der er behov for anden medicin end traditionel lovgivning, nye enheder, flere evalueringer, eller oprettelse af nye stillinger:

## 1. Hallo – hvor fødes "den store politik"?

Når Bo Smith-udvalget foreslår etablering af tværgående enheder, der kan bidrage i forhold til dag-til-dag politiske udspil tænker jeg, at det for en back-benchpolitiker som mig tværtimod opleves som om der allerede i dag bindes alt for mange af embedsværkets ressourcer op på netop den slags. Vi tænker kortsigtet og kan tilsyneladende kun overskue "den lille politik".

Der er behov for mere af det modsatte: At der skabes rum og muligheder for at gå i dybden med forslag, der rækker ud over morgendagen eller næste folketingsvalg.

Det eneste, der minder herom i dag, er kommissioner og udvalg, der er uden politisk deltagelse. De bliver nedsat af skiftende regeringer, som i stigende grad lider af den politiske syge, at de er bange for politisk stillingtagen og derfor bekvemt henlægger problemerne i kommissioner, der så kan arbejde i årevis.

Som oftest sker der følgende:

1. En regering opdager, at fædrelandet har problem.
2. Ingen tør tage politiske initiativer, for politikerne ved, at ethvert forslag bliver mødt med kri-



## » At forholdet mellem politikere, embedsværk og presse har været samspilsramt de senere år, er åbenbart for enhver ...

*tik, dyb forargelse og sandsynligvis påstand om, at velfærdssamfundet bliver smadret, hvis der ændres så meget som et komma.*

*3. Regeringen må dog vise handlekraft, så den nedsætter en kommission. Politikerne sikres dermed rene hænder. Man afventer kommissionen.*

*4. Kommissionen arbejder i flere år og barsler med en rapport.*

*5. Regeringen – der muligvis er blevet en anden siden kommissionen blev nedsat – afviser hovedparten af anbefalingerne som uigennemførlige og uønskelige.*

*6. Der går endnu nogle år.*

*7. Kommissionens anbefalinger gennemføres herfter lidt efter lidt, drypvis og helst under radaren. Som oftest ”i baghjul” på samfundsudviklingen, hvilket er omkostningsfuldt, både menneskeligt og økonomisk.*

Det er bare ikke godt nok. Alt for meget falder ned mellem stolene i embedsværket, når det hele handler om dagsaktuelle småproblemer. Politikerne er blevet så bange for vælgerne, at vi i stedet koncentrerer os om den ”dag-til-dag” politik, som Bo Smith-udvalget nu vil binde endnu flere ressourcer i.

Fra min stol er der behov for det stik modsatte: Etableringen af fora og arbejdsgange, der kan og skal sikre muligheden for at tænke langt – og for at embedsværket kan rådgive med afsæt heri. Og nej, det løses ikke ved, at der fremover også er politikere i de traditionelle kommissioner. Det skal være en naturlig del af relationen mellem regering, folketing og embedsværk.

Der ligger masser af god inspiration i kommissionsrapporter og udvalgsrapporter. Men jeg savner, at det politiske og administrative system bliver udviklet, så vi bliver i stand til at løfte os op over dagligdagen og tale om ”den store politik”, hvis gennemførelse kræver et længere tidsperspektiv en morgendagen – eller næste valgdato.

Lad mig give et enkelt lille eksempel fra et område, jeg kender til, nemlig mediestøtten. Jeg kender dens konserverende virkninger fra min fortid som leder i forskellige medievirksomheder. Det er en statsstøtte, der er tænkt rigtigt i sit udgangspunkt, men som i dag rent ud sagt forhindrer udvikling og nytænkning.

Som medieordfører kan jeg imidlertid konstatere, at det er komplet umuligt at reformere mediestøtten, endsige udfase den, fordi ALT så angiveligt bryder sammen, herunder demokratiet i sin helhed. Ja, hvis vi udfasede

mediestøtten i løbet af en valgperiode, ville der sikkert opstå problemer. Men ikke, hvis vi udfaser eller reformerer over en periode på f.eks. 10-15 år, som led i en langsigtet plan.

Hvor er det forum, hvor politikere kan drøfte de langsigtede udfordringer godt understøttet af den faglighed, som embedsværket repræsenterer?

Jeg kan nævne andre områder, hvor det nuværende system fungerede fint, da det blev udtænkt, men som i dag virker bremsende på udviklingen fordi det simpelthen ikke er tidsvarende og derfor bliver kontraproduktivt. Lad mig i flæng nævne SKAT, jobcentrene, bistandslovgivningen, organiseringen af sundhedsvæsenet og meget mere. Vi har i dag ikke et samspil mellem regering, folketing og embedsmænd, der gør det muligt at udvikle eller gennemføre det modsatte af dag-til-dag politikken, nemlig de langsigtede, dybe reformer. Derfor er vi altid på bagkant, og resultatet bliver at politikere ind imellem kommer til at agere som embedsmænd, mens vi overlader det til embedsværket at tænke politisk, for landet skal jo regeres!

### 2. Hallo – hvem griber ledelsesansvaret?

Når Bo Smith-udvalget foreslår, at der skal ansættes en retschef og årligt udarbejdes en status for ministeriernes hovedområder, spørger jeg mig selv: For hvis skyld? Er det egentlige formål at holde ryggen fri for diverse ledere, såvel politiske som administrative?

Det hænder, at noget bliver så gammeldags, at det bliver moderne igen. Det gælder f.eks. begrebet politisk ansvar. Eller ledelsesansvar i det hele taget. Jeg krummer tæer, hver eneste gang en minister – og her er der eksempler fra hele det politiske spektrum – fralægger sig det politiske ansvar med henvisning til, at det er embedsværkets ”skyld” eller at han/hun ikke vidste noget. Samme tæer krummes lige så kraftigt, når den administrative topledelse fralægger sig ansvaret med henvisning til, at man ikke vidste, hvordan systemet virkede.

Det er den ringeste og floveste undskyldning overhovedet. Sidder man for bordenden, uanset om det er som politisk eller administrativt leder, har man slutansvaret. Punktum. Præcis som den administrerende direktør i en privat virksomhed aldrig kan undskylde sig med manglende viden, systembrist eller at det er andres ”skyld”. Der er en grund til, at man får en høj løn, og topledersansvaret kan man aldrig, aldrig lægge

fra sig. Det er imidlertid sket alt for ofte i de senere år.

Det er en usund kultur, og det fører mere end noget andet til mistillid. I stedet for forslaget om at udarbejde en pixibog om gældende normer for embedsværket ser jeg hellere, at de gamle ledelsesdyder støves af. Grunddigt. Og at nogen tør sige til skiftende ministre, at det er ualmindelig dårlig stil at krybe uden om det politiske ansvar. Når skandalen ruller, er det langt mere værdigt selv at gå af end at vente på en fyring, der som oftest først kommer, når regeringschefen kan se, at folkehavet ikke vil acceptere den slags.

Bevidstheden om, at man som minister eller topembedsmand har sin egen stilling i spil hele tiden, vil være stærkt motiverende for den klassiske ledelsesdisciplin, der handler om at lede gennem andre. I dag er det mit indtryk, at disciplinen at kaste ansvaret fra sig med henvisning til, at man ”ikke vidste det” – eller alternativt blive en flaskehals, fordi alt for mange beslutninger skal over chefens bord – er i vækst.

Begge discipliner skaber mistillid og ineffektivitet. Der er større behov for reel ledelsesudvikling end for pixibøger til nyansatte eller en retschef, der skal blåstemple, så ingen længere har ansvaret. Lige som der er behov for ministre, der tør rette ryggen og vedkende sig et politisk ansvar. De findes. Men der bliver længere imellem dem.

### **3. Hallo – er pressen blevet cirkusdomptør?**

Når Bo Smith-udvalget foreslår, at der gennemføres kurser i medie håndtering, associerer jeg til begreberne spin, fup og kunsten at navigere uden om de dårlige historier. Hvis vi for alvor skal udvikle et bedre og tillidsfremmende samspil mellem politikere, embedsmænd og presse, kræver det noget af alle tre parter.

Politikerne skal lade være med at stille op til alt og bruge langt færre kræfter på at komme ”på”. Jeg har af og til det indtryk, at politikere nærmest ikke tror, vi lever, hvis vi ikke er ”på”. Vi skal blive langt bedre til at sige nej. Spørg blot Bertel Haarder, der som rasende sundhedsminister ufrivilligt lærte os et helt nyt begreb: Pis mig i øret!

Pressen skal ikke pisse politikerne i ørerne, og pressen skal stille kritiske spørgsmål på borgernes vegne. Gerne velforberejdet. Men politikerne skal også turde rette ryggen og ikke lade sig kaste sig rundt i manegen. Jeg er

selv i gang med et lille eksperiment. Jeg kontakter aldrig pressen og er derfor sjældent ”på”. Når jeg bliver kontaktet, tillader jeg mig at sige det lige ud, hvis det drejer sig om et emne, jeg ikke kender nok til. Eller at afvise at svare, simpelthen fordi spørgsmålene er for dumme. Det sidste gjorde jeg for nylig, med det forudsigelige resultat, at svaret – ”jeg nægter at svare på dit spørgsmål, det er simpelthen for dumt” – naturligvis blev citeret i avisen. Helt i orden. Vi skal generelt som politikere medvirke til at skabe en mere ligeværdig relation mellem politikere og presse, vi skal ikke hele tiden løbe efter pressen for at sælge gode historier eller krybe i flyverskjul, hvis der er ubehageligheder i luften.

Journalisterne – og deres redaktører – kan så gøre sig den ulejlighed at sørge for, at journalisterne har sat sig ind i problemstillingerne, inden telefonen gribes eller snubletråden lægges ud. Sørge for, at substans kommer til at vægte blot en smule, så det ikke bliver proceshistorier og kommentarer, der fylder det hele. Det kan vi naturligvis ikke lovgive om, men blot efterspørge.

Og endelig spiller embedsværket en rolle og skal kunne omgås pressen på en ordentlig måde. Det lærer man næppe på et kursus i presse håndtering. Til gengæld skal vi politisk udforme en offentlighedslov, der sikrer maksimal åbenhed i forvaltningen, så vi igen kan blive internationalt førende på området. Sidste års offentlighedslov er et mørkt kapitel. Det er aldrig flovt at skifte standpunkt, fordi man er blevet klogere. Men det styrker bestemt ikke tilliden til politikerne, at flere partiers stillingtagen tilsyneladende afhænger af, om man sidder i regering eller i opposition. Men lad os bruge det nye flertal til at genskabe rammer, der opbygger tillid i stedet for at nedbryde.

Disse var ordene. Mine kommentarer er subjektive, politisk tonede vil nogen sikkert mene – og sikkert alt for ukonkrete, da de ikke bare lader sig omsætte til nye regler, nye stillinger eller nye kurser.

Undskyld, Grønnegaard! ■

» **Vi skal politisk udforme en offentlighedslov, der sikrer maksimal åbenhed i forvaltningen, så vi igen kan blive internationalt førende på området ...**