

# New Public Management er (ikke) død

Af Bille Sterll, *journalist*

Foto: Marie Hald

*New Public Management er afgået ved døden*, lød det hen over forsiden af dagbladet Information en novemberdag sidste år; sat op som dødsannonce, komplet med kors og sørgerand. Inde i avisen var budskabet fra direktør Adam Wolf fra Danske Regioner, at de forkætrede excel-ark, som i årevis har regeret på sygehusene, nu er *so last year*.

Regionerne er i fuld gang med at begrave de forhadte målesystemer for i stedet at bekende sig til *værdbaseret styring*. Siden har Region Hovedstaden besluttet, at det fremover er slut med at måle medarbejderne i psykiatrien på ydelser. Og så er den potte vel ude?

– Nej! lyder det højt og i kor fra psykologerne Lene Tanggaard og Malene Friis Andersen.

– Det er et spændende, nyt initiativ og et udtryk for, at topledelsen er begyndt at lytte til medarbejderes og mellemleders frustrationer. Om og hvordan det ændrer de ansattes

arbejdsdag og patienternes behandling, må den nærmeste fremtid vise, mener Malene Friis Andersen.

– Vi må ikke lade os forføre af, at tingene får nye navne. Patienten er ikke død, patienten har bare fået nyt tøj på. Vi narrer os selv og hinanden, hvis vi bare forskyder målepunkterne andre steder hen, faktisk steder, som mange ansatte har begrænset indflydelse på, uddyber hun.

Umiddelbart lyder det oplagt at gøre, som flere politikere og embedsmænd i sundhedsvæsenet nu taler om, nemlig at måle om patienterne får det bedre, i stedet for hvor mange ydelser, de får. Men det synes de to psykologer ikke.

– Får patienten det bedre af et ophold på afdeling A, B eller C? Det kommer da an på, hvordan patientens ressourcer er derhjemme, hvad tilbyder kommunen af genoptræning – alle mulige ting, sygeplejersken ikke har indflydelse på.

– Vi mangler at tage en grundlæggende diskussion om,

**Vi skal ikke lade os narre af nekrologerne. Opgøret med målekulturen risikerer at ende som en forskydning frem for en brydning, hvis vi ikke spørger os selv: Hvad giver det mening at måle på, og hvad gør måleriet ved os? Sådan lyder advarslen fra psykologerne **Lene Tanggaard** og **Malene Friis Andersen**, der forsker i arbejdsliv, stress og kreativitet.**





hvad det giver mening at måle, hvad betyder det at måle, hvilke konsekvenser har det for os som mennesker? Selv kritikerne af NPM ender hurtigt med at sige: Så må vi have bedre og mere raffinerede, mere detaljerede målinger i stedet for. Man ender som fluen i spindelvævet, som prøver at kæmpe sig fri, men bare får fedtet sig endnu mere ind i det, den prøver at komme væk fra, siger Malene Friis Andersen.

Hun er psykolog og stressforsker ved Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø i København. Lene Tanggaard er professor i psykologi ved Aalborg Universitet og forsker i kreativitet. Sammen forsker de i, hvad det gør ved os mennesker at blive målt og vejret – ikke alene på, hvor meget, vi leverer, men også på dybt personlige egenskaber. I slutningen af 2016 udgav de sammen antologien *Tæller vi det der tæller* på forlaget Klim.

– I universitetsverdenen bliver vi målt og vejret som aldrig før. I min afdeling følte flere af de yngre forskere sig pressede i forhold til at publicere, fordi vi skal levere et bestemt antal point. Som leder kan jeg godt forstå, at meningen forsvinder, hvis folk er presset til at publicere x point. Det er ikke motiverende, så jeg sagde til dem, at jeg hellere vil have, vi publicerer noget, der gør en forskel. Det er jo mit ansvar, at vi leverer på den her skala, så det er ret risikabelt som leder at sige: Lad være med at tænke på det, gå efter det, I virkelig holder af. Men jeg ved, at det øger produktiviteten, fortæller Lene Tanggaard.

### Vi spejler os i forsimplede profiler

Ingen af de to taler om helt at droppe tælleriet, for det sidder dybt i os. Vi måler til med gladeligt os selv og tæller både kalorier og kilometer, som vi poster på facebook. De mere alvorlige, personlige konsekvenser af at måle folk på personlige egenskaber forklarer Malene Friis Andersen set gennem udviklingspsykologien:

– Mange virksomheder arbejder med *appraisal systemer*, hvor lederen halvårligt eller årligt vurderer medarbejderne på en række værdier og personlige kvaliteter. På en arbejdsplads, hvor lederen kan hyre og fyre, får det nogle ret subtile udviklingsmæssige konsekvenser, hvis lederen vurderer folks personlighed på en skala fra 1 til 5: Hvor selvstændig er du, Bjørn? Ah, du får sgu en 2'er.

– Så kan Bjørn godt ved det første møde tænke: Gu er jeg da ej. Men langsomt optages det her jo, langsomt begynder Bjørn at forstå sig selv gennem den virksomhedstilpassede personlighedsprofil og spejle sig i de her ratings og rette sin opmærksomhed og adfærd hen i mod at optimere de her udvalgte, forsimplede personlighedstræk. Nogle gange kan man tænke: Hvordan dælen har voksne mennesker overhovedet tilladt, at det her er kommet ind i deres arbejdsliv?

– Må jeg sige noget her, bryder Lene Tanggaard ind. – Det der sker nemlig også i skolen.

– Ja, og i vuggestuerne, siger Malene Friis Andersen.

– Jeg hører børn, inklusiv mine egne, tale om hinanden som "Viggo ligger under middel". Det er jo en terminologi, der kommer fra de nationale test. Jamen, har børn ikke altid godt vidst, hvor hinanden lå fagligt? Jo, men denne her måde at måle på, kobler sig til en psykologisering af pædagogikken, som er i spil i øjeblikket, hvor noget, der ligner personlighedstest, kommer ind i skolen, siger Lene Tanggaard.

– Eleverne skal formulere deres egne læringsmål, de skal lave uddannelsesplaner, de skal kende til deres egne strategier. Lærere intervenserer i stigende grad på personlighed i stedet for faglighed. Risikoen ligger lige for, at man siger: Viggo ligger under middel ... der er nok noget hjemme i familien, vi skal kikke lidt på. Måske skal Viggo prøve at arbejde med sin egen motivation. Måske skal han se på, om han har tydelige læringsmål.



- *Han er 8 år gammel ...*

- Lige præcis. Lige præcis. Det griber ind, siger Lene Tanggaard ivrigt, inden kollegaen tager over:

- Når man laver personlighedstest og profiler for medarbejdere, vuggestuebørn og skolebørn, installerer vi et andet rum for årsagen til de problemer, vi oplever. Hvis jeg får stress

for eksempel, er der installeret et rum i mig, hvor jeg siger: Jeg scorer sgu da også kun 2 på selvstændighed, hvis jeg var en 4'er, gik det nok bedre. Eller jeg er nok lidt for detaljeorienteret, det siger min profil også. Vi får installeret et andet rum for årsagerne, og det rum, det er i mig. Så er løsningerne jo også i mig, ikke?

- Og så skal jeg ud at tale med en professionel behandler. Når vi installerer de her rum, forskyder vi årsag og løsning et andet sted hen, som ikke ligger i kollektivet, som ikke ligger på arbejdspladsen eller i rammerne for skolen eller lærerens forberedelse. I stedet installerer vi det fint og elegant i den enkelte, og så ligger løsningen også der, siger Malene Friis Andersen.

### Psykologer har et særligt ansvar

De skiftes til at tage ordet og fuldføre hinandens svar. De er enige om det meste - også at de som psykologer har et særligt ansvar, når systemet installerer årsager og løsninger i det enkelte menneske, uanset om man er skolebarn eller bankrådgiver:

- Det er jo den negative side af psykologien, siger Lene Tanggaard: - Der er mange positive effekter af at være i et psykologisk samfund, men der er også nogle ting, vi skal være opmærksomme på. Og psykologerne skal være blandt dem, som er opmærksomme på, hvornår det sker, fordi vi kan se det. Vi kan se, når den her psykologiske forståelse underminerer det pædagogiske arbejde. Vi kan se, hvornår det ikke er hensigtsmæssigt, at børnene skal lede efter årsagerne inde i sig selv, hvor det faktisk ville være bedre at kikke på undervisningen. Eller skoleledelsen, siger hun.

- *Hvad ville det give mening at måle på jeres arbejde?*

- Det er dælen edme et godt spørgsmål, for hvad er det egentlig, der giver mening at måle? spørger Lene Tanggaard. Og forsøger at svare:

- I dag måler vi på antal publikationer, vi måler antal undervisningstimer og hvor mange kandidater, vi producerer. I fremtiden kommer vi til at måle på, hvor de kandidater arbejder.

Citationer og publikationer i internationale peer review journals er ikke nok. Vi skal også se på, hvor mange politiske høringer, vi deltager i, hvor mange patenter indløser vi, hvor mange konkrete produkter leverer vi, hvor mange følgere har man på facebook ...

- *Men er det ikke lige så slemt, hvis du ikke er lige så god som mig, fordi jeg har flere følgere på facebook?*

- Jo, jo, jo, det er også derfor, jeg har svært ved at svare på dit spørgsmål. Noget af det, der umiddelbart giver mening for mig at måle på, er, når mine studerende kommer tilbage fem år efter og siger: 'Lene, det, du lærte os på 7. semester, det er noget, jeg virkelig bruger' - det er ekstremt meningsfuldt for mig. Eller hvis jeg skriver en bog - er der så nogen, der diskuterer den?

Måleriet har ikke kun taget over på sygehusene og i skolerne. Også i hjertet af det private erhvervsliv bliver medarbejdernes indsats talt op og regnet sammen. Det oplever Malene Friis Andersen, når hun arbejder som organisationspsykolog, blandt andet i bankverdenen.

- Medarbejderne i kundeservice bliver målt på, hvor mange telefoner de tager i timen. Nye medarbejdere ville nok have gavn af lidt oplæring fra erfarne kolleger, men det får de ikke, for det tæller ikke. I en anden finansvirksomhed blev medarbejderne målt på, hvor mange kvik-lån, de gav hver dag. Også selv om de lånte penge til folk, der var dårlige betalere. I dag er de gået konkurs.

- Nye undersøgelser viser, at det slet ikke er økonomisk rentabelt at køre den form for stringent målstyring, og det er et paradoks, for det er jo den logik, det udspringer af, siger hun.

Den økonomiske logik gennemsyrrer vores samfund i dag. En logik, hvor vi måler og vejer for at have noget at pejle efter, når vi skal øge produktiviteten. Men det er en forældet tankegang, mener Lene Tanggaard:

- Økonomisk videnskab er styret behaviorisme, det man kunne kalde "gammeldags" psykologi, der ser mennesket som en maskine styret af stimuli og respons: Er der en gulerod, løber jeg efter den. Men i dag ved vi, at sådan er mennesker ikke, vi er meget mere komplekse. Vi har en vilje, vi er kreative. Vi kan vælge at kikke på den gulerod og sige: I dag gider jeg ikke løbe efter den. ●





### Spørg jer selv og hinanden

Hverken Lene Tanggaard eller Malene Friis Andersen har enkle svar på, hvordan vi så styrer vores arbejdsliv, så alle får valuta for pengene, uden at folk brænder ud. De nøjes med at stille seks spørgsmål, som medarbejdere, ledere, direktioner og politikere kan stille sig selv og hinanden:

1. Hvorfor måler I? Hvilke gode argumenter er der for, at I gør det? Hvilke er der for, at I ikke gør det?
2. Har I tendens til at se målingerne som en eksakt videnskab?
3. Styrer målingerne jer – eller styrer I målingerne?
4. Hvad gør I med det, I ikke kan måle? Hvordan får I øje på det og tillagt det værdi?
5. Har I drøftet, hvad de ansatte og brugerne/kunderne oplever som relevante målepunkter – og hvad ikke?
6. Resultatet af en måling er ikke et svar men et nyt spørgsmål – er der plads og tid til, at de ansatte kan reflektere over, hvad tallet er et udtryk for, inden der igangsættes handlinger?

Mange virksomheder arbejder med *appraisal systemer*, hvor lederen halvårligt eller årligt vurderer medarbejderne på en række værdier og personlige kvaliteter. På en arbejdsplads, hvor lederen kan hyre og fyre, får det nogle ret subtile udviklingsmæssige konsekvenser, hvis lederen vurderer folks personlighed på en skala fra 1 til 5: Hvor selvstændig er du, Bjørn?

- Malene Friis Andersen, *psykolog og stressforsker ved Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø i København*

