

New Public Management, den skinbarlige sandhed!

Af Jesper Heibøll d. 15. maj 2017



New Public Management, NPM - prøv lige at smage på de 3 ord. Hvad gør de ved dig? Smager de godt? Ligger de godt på tungen? Smager de sødt? Nej, vel?! Smagen er vel nærmest lidt sur og stærk på samme tid. Lidt ligesom suppen til forret på din lokale kinarestaurant - man vil helst være fri, men ved godt, at den kan blive svær at komme uden om. Lidt besk, måske! Men de smager også af autoritet, effektivitet og forandring!

Uanset hvad er det netop disse tre ord, der bedst beskriver den offentlige sektor. NPM er den altoverskyggende styringsmekanisme i den offentlige sektor. Den er en del af en neoliberalistisk tankegang, eller måske er den personificeringen af denne, som fordrer, at alt kan og skal måles og vejes og dermed kvalitetstestes og vurderes/evalueres. Den er en modreaktion på store offentlige sektorer i store dele af verden, og i Danmark bruges den som et opgør med velfærdsstaten og en påstået ineffektivitet i den offentlige sektor. Officielt italesættes og retfærdiggøres NPM som styringsredskab til en effektivisering af de offentlige institutioner og rammer, men reelt som en liberalisering af velfærdsstaten, som på lang sigt, aldrig vil blive den samme igen. NPM fordrer, at det altid vil være muligt at udføre opgaver mere effektivt og mindre omkostningstungt. NPM har fokus på bundlinje - på rammer, måltal og evaluering. NPM forudsætter, at alt kan resultatmåles og dermed bliver synsninger og holdninger til opgaverne værdiløse

Lederen som apatisk ikke-kritiker

Hvis man ikke har udført sit arbejde ordentligt, kan man som underordnet forvente kritik fra sin ledelse. Det er helt som det skal være. Men det er en udfordring for den offentlige sektor, når kritik af opgaven, automatisk bliver en kritik af kritikeren. Hvis man, eksempelvis som mellemlider, kritiserer arbejde, som er pålagt én af en chef i forvaltningen, og arbejdet ikke lykkes, er det mellemliderens skyld, det vil sige ens egen skyld. På den måde undgår man kritik fra sine medarbejdere. Ingen tør kritisere deres foresatte, da de ved det vil falde tilbage på dem selv.

På den måde skaber man konsensus i en ledergruppe. Ingen er i stand til at sige fra, da det på samme måde er en selvkritik. Med andre ord: Hvis man udtaler sig kritisk om sin systemet, udtaler man sig reelt kritisk om sig selv. Dette har ikke rod i sandheden, men er et resultat af den måde, man har valgt at opbygge systemet på.

Tendensen med uddelegering af ansvar i yderste led betyder reelt set at politikere og topembedsmænd fralægger sig ansvaret for konsekvenserne. Dette skaber apatiske ledere på de lavere niveauer, og betyder tværtimod at disse ledere reelt ikke udtaler sig kritisk om beslutninger, der er truffet af topembedsmænd eller politikere.

Det kan have store konsekvenser for det enkelte menneske, når det aldrig kan være "de andres skyld" eller ydre omstændigheder, der er årsag til, at noget ikke lykkes. Den manglende accept af, at det kan være omverdenen - eksempelvis de vilkår, der er til stede, der er årsag til, at noget ikke lykkes, ikke er en acceptabel begrundelse. Dette vil betyde, at man lader være med at udtale sig kritisk om noget, da det altid ender med at falde tilbage på en selv. For det andet er det på det nærmeste skandaløst, at kommunerne lader sig drive af politikere og og chefer, som mangler indsigt og forståelse for, at de ikke nødvendigvis har ret som de har magt. Manglende bevillinger eller struktur kan derfor aldrig være begrundelse for at noget ikke lykkedes. Når et mål ikke nås eller noget ikke lykkes, skyldes altid den medarbejder eller leder, der har ansvaret for udførelsen af arbejdet.

I fordums havde man et lille morsomt ordsprog, der lød således: "Den som fisens lugte kan, det er fisens ejermand!" Dette kendetegner i al sin enkelhed den måde, som politiker og topfolk i kommunerne ser medarbejderne på. Hvis du kan se uregelmæssigheder i vores etablerede SANDHED, så må det være dig den er gal med.

Det interessante er, at ledere inden for den offentlige sektor i den grad er blevet indoktrineret af systemet gennem mange år, og der er derfor blandt de offentlige ledere blevet konsensus omkring, at NPM er vejen og det eneste svar - det er på det nærmeste blevet religiøst - "Der findes kun een Gud....!" Når NPM er svaret, så bliver mange spørgsmål forkerte eller irrelevante, og det gamle "say": "Der findes ikke dumme spørgsmål - kun dumme svar", bliver vendt på hovedet: "Der findes kun et svar og alle spørgsmål, der ikke giver dette svar, er pr definition dumme, forkerte eller illoyale. På denne måde skabes lederlemminger, der i angst for at blive afsløret som dumme og inkompetente kaster sig i dybet med alle de andre skyklappebesatte kolleger i et kapløb om anerkendelse og adgang til de knappe resurser, der er findes i det offentlige system.

En ny rolle til den ansatte

Den medarbejder, som de offentlige arbejdspladser efterspørger, er ikke længere den kritiske medarbejder. Jo, kritisk på ledelsens betingelser eller vilkår. Den medarbejder, man efterspørger bliver reelt, som Rasmus Willig skriver i sin bog "Afvæbnet Kritik", den medarbejder, der bedst kan stå for presset. Det handler om at være hærdet i forhold til den kompleksitet der findes i arbejdet, og være i stand til at gennemføre arbejdets definerede opgave med de udfordringer, dette giver.

Det er altså mere væsentligt, at medarbejderen er i stand til at udføre det stykke arbejde de pålægges, end at de forholder sig kritisk til opgaven. Der er en tendens til at man, i den offentlige diskurs, har mere fokus på mennesker, der er i stand til at udføre arbejdsopgaver ukritisk, end mennesker, som tager stilling til det arbejde og de opgaver, de udfører. Ændringer i opgave- og projektbeskrivelser er reelt pseudo-rettelser uden reel betydning. Man kæmper om kommaændringer, men aldrig i en reel kritisk stillingtagen til, om man går den rette vej.

I de seneste 10-15 år har forandringsvillighed været et mantra i erhverslivet og i den offentlige sektor. Det var i mange år alment accepteret, at mange offentligt ansatte var med på "en badebillet". Man kunne på en eller anden måde sagtens gemme sig og gå og hygge sig lidt på lærerværelset, personalerummet, kantine eller i patruljevognen. Disse tider er for længst forbi. Der er nu langt mellem de medarbejdere inden for kommune, region og stat, der har tid nok. Der har gennem de sidste mange år været fokus på 2 områder inden for den offentlige sektor:

Udvikling og effektivisering! Der har lydt sætninger som: "Hvis man ikke er i udvikling, er man i afvikling!" , "Skulle vi ikke sætte barren lidt højere?" og "Stilstand er tilbagegang!" Denne artikels

forfatter har selv brugt alle tre sætninger gentagne i sit virke som offentlig leder. I de seneste år har udtryk som "Tag nu ja-hatten på", været en del af ledelsens vokabularium på offentlige arbejdspladser. Dette, parret med konstante nedskæringer og fokus på effektivisering og kontrol af medarbejdernes måltal, har skabt en offentlig medarbejder med et meget lavt selvværd, medarbejdere, hvis mening og kritiske sans er blevet undertrykt i et samfund, der bryster sig af netop sine borgeres ytringsfrihed. Det er et kæmpe paradoks, at man i det danske samfund gerne må tegne et billede af Muhammed som terrorist (man er næsten et naivt fjols, hvis man lader være), dele nøgenbilleder af mindreårige piger på nettet (det er nok ulovligt, men det straffes åbenbart ikke) og deltage i offentlige debatter på de digitale medier, hvor der ikke er nogen grænse for, hvor lavt den sproglige barre sættes, samtidig med, at det er blevet fyringsgrund at være kritisk i forhold til sin arbejdsplads og den offentlige diskurs. Man kan spørge sig selv, om der er en sammenhæng mellem disse forhold, men under alle omstændigheder er det paradoksalt, at kommuner styres som totalitære regimer med medarbejderne som underkuede, loyale soldater i et stormangreb på alle de værdier, som medarbejderne selv står for i forhold til kvalitet, faglig stolthed og empati i det borgerrelaterede arbejde.

Det er blevet samfundets norm, at den enkelte person altid kan udvikle sig mere i en form for påtvunget tillid og loyalitet til systemets besluttede sandhed. Der er derfor aldrig nogen ende på, hvad man skal kunne præstere. Hvis noget ikke lykkes må det være fordi medarbejderen ikke er godt nok uddannet, eller ikke har viljen eller evnen til at gennemføre beslutningen.

En ny, politisk sandhed

I den politiske kontekst arbejder man i høj grad med effektiviseringsrationaler, som skal være med til at få medarbejdere til at yde mere for samme eller oftest færre midler. Argumentationerne, som skal understøtte det, er, som oftest, at det store offentlige overforbrug skyldes dårlig ledelse eller inkompetente eller dovne medarbejdere. Denne diskurs breder sig som en steppebrand i den private sektor og til dels også inden for egne rækker i den offentlige sektor, hvor det stadig er den herskende holdning, at offentlige medarbejdere enten står og læner sig op ad en skovl det meste af dagen, spiller Tetris og drikker kaffe, mens børn banker hinanden på legepladsen og pensionister skider sig selv ihjel i deres seng på plejehjemmet. Det er lykkedes for den borgerlige fløj, bakket op af socialdemokraterne, at overbevise befolkningen om, at der stadig er et stort rationaliseringspotentiale i den offentlige sektor, ud fra en devise om, at der altid vil være en dråbe mere, at presse ud af citronen. Når den offentligt ansatte, uanset om man er lærer, pædagog, politimand eller sygeplejerske mødes med foragt og mistillid, så er grundlaget for en splittelse til stede. Det bliver dem mod os. Når jeg så yderligere oplever, at offentligt ansatte selv begynder at tale deres egen profession ned, som når sygeplejersken giver bankdirektøren ret i, at der er alt for mange på sygehuset, der ikke yder noget, så bliver det for alvor op ad bakke for tilliden til det offentlige system. Så er sygeplejersken selv blevet "NPM'et" - ramt af New Public Management-retorikken, som afvæbner al kritik og lader sygeplejersken stå tilbage med uforløst kritik og en følelse af ikke at kunne slå til. Hun bliver en del af den retorik, der siger, at hvis det ikke lykkedes, hvis måltallene ikke opnåes, så er den lokale ledelse og de ansatte, der ikke er dygtige nok - der er, pr definition, ikke noget galt med måltallene, på samme vis som at de 10 bud er Guds ord, og dermed ikke kan gradbøjes!

Parolen er, at tal ikke kan lyve - dermed bliver NPM en eksakt videnskab, der ikke kan diskuteres, men som forventes efterlevet af de lavere ledelseslag og ansatte i forvaltning, institution, korps eller sektor.

Men spørgsmålet er, om man kan lave et reelt velfærdssamfund uden værdidebatter? Er det muligt at kontrollere velfærdsstatens forbrug ud fra regneark uden hensyntagen til erfaringer og synsninger. Kan man skabe et demokratisk samfund baseret på forskning og videnskab frem for værdier og holdninger? Kan man måle på følelser, empati og faglig stolthed og belønne ud fra dette, i modsætning til at måle på hvor mange bøder, der er uddelt, indbrud opklaret, patienter

kommet gennem systemet, hvor længe borgere overlever plejehjemmet, testresultater i skolen på læsefærdigheder, resultater ved afgangsprøver i folkeskolen kontra privatskoler og belønne ud fra det?

Død over naivisterne

Det er paradoksalt, at det er børnene af 60'ernes ungdomsoprør, der er foregangsmændene i ind- og udførelsen af NPM i den offentlige sektor. Midaldrende mænd og kvinder, som nu undsiger alt hvad frigørelsen af mennesket i 60'erne og 70'erne stod for. Den kamp for rettigheder til uddannelse, ligestilling, velfærd og, ikke mindst, ytringsfrihed, som vores ældre generation brugte årtier på at etablere som en menneskeret i Danmark, er på få år blevet ført til skaffottet og slagtet med de selvsamme mennesker som tavse beskuere. Alt det vores forældre kæmpede for er nu blevet udkældt som rundkredspædagogik og naive forestillinger om, at vi kunne skabe et samfund, hvor vi delte byrderne efter evne/indtægt og kunne tage velfærd som en selvfølge for alle. NPM har som en nyreligiøs bevægelse fejlet alle kritikere til side i et larmende korstog, som tilsidesætter al kritik og lukker munden på alle, der fortsat har en tro på, at velfærdsstaten, som vi husker den for bare 10 år siden, kan lykkes.

Korsridderne i den neoliberalistiske hær har grundlæggende 2 mål: For det første at meje de ikke-troende ned og for det andet at skabe et samfund baseret på talbaserede rammesætninger og en etablering af et neoliberalistisk sandhedsregime, som understøtter et syn på offentlige medarbejdere som velsmurte maskiner og borgerne som produkter i dette produktionsapparat.

Hvordan smager New public Management nu?