

# Kritikk av NPM er ikke «sutring» og «hylekor»

Psykologspesialist Heidi Tessand skriver i mai-nummeret av Psykologtidsskriftet at kritikken mot New Public Management (NPM) har blitt til et hylekor preget av sutring. Jeg velger heller å se på kritikken som nødvendig på veien mot nye løsninger.

TEKST

**Jan Sjøberg**

PUBLISERT 5. juli 2015

---

## NEW PUBLIC MANAGEMENT

I sitt innlegg viser Heidi Tessand til paneldebatten om NPM og tellekrise som Psykologtidsskriftet og Oslo lokalavdeling av Psykologforeningen arrangerte på Litteraturhuset i mars i år. Hun hevder at kritikken mot NPM går for langt og er for unyansert. Men hun blir selv unyansert når hun benytter negativt ladete betegnelser som sutring og hylekor om de hun er uenig med. Hun angriper dermed person (gruppe) og ikke sak, noe som overrasker siden Tessand ellers argumenterer saklig for sine synspunkter. I verste fall kan slike betegnelser virke bremsende på debatten om standardisering og effektivisering i offentlig sektor.

Jeg ser på kritikken som en konstruktiv og nødvendig reaksjon for god utvikling med tanke på kvalitet på våre tjenester. Det var derfor befriende at paneldebatten ga rom for at mange ulike syn fikk komme til uttrykk – både kritikk av og positive holdninger til utviklingen i offentlig sektor. Samtidig etterlyste jeg mer lytting mellom partene, slik at debatten kunne løftet seg et hakk videre.

### **Motsetninger - muligheter for syntese?**

Flere ulike syn i debatten, både på nevnte paneldebatt og her i tidsskriftet, kan plasseres innenfor ulike dimensjoner/posisjoner ut fra hva som vektlegges: det generelle–det unike, metode–relasjon, individ–samfunn, systemstyring–profesjonenes autonomi, myndighetsmakt–profesjonsmakt, makt hos systemet–makt hos individet. For å komme bort fra posisjoner i debatten som skaper fronter og lite bevegelse, kan dialektikken være til hjelp.

Dialektikken, med utgangspunkt i Hegel, handler om at utvikling i bevisstheten skjer ved at et fenomen/en kraft (tese) møtes av sin motsetning/motkraft (antitese). I stedet for at disse kreftene kjemper mot hverandre og i ytterste konsekvens destruerer hverandre, gir dynamikken mulighet for utvikling mot noe tredje (syntese). Syntesen skaper noe på et kvalitativt annet nivå, men har samtidig i seg kvalitetene fra både tesen og antitesen. Jeg ønsker meg en slik utvikling i debatten om NPM: Kvalitetene i de ulike syn anerkjennes, lyttes til og kan danne grunnlag for nye og andre løsninger enn de som framsettes i dagens posisjoner. Om nevnte motsetninger – som jo ikke er enten-eller, men grader og ulik vektlegging – kan utvikles mot noe kvalitativt nytt, vil avhenge av framtidens diskusjon, beslutninger og praksis.

### **Standardiseringer - kan redusere fokus på relasjon og individ**

Ut fra ideene om NPM er standardisering et sentralt verktøy for å få kontroll på effektivitet, kvalitet og likhet i tjenestene. Dette berører spørsmål knyttet til motsetningene som er nevnt ovenfor. Standardisering vil si å søke mot det generelle, mot det å bygge på fastlagte metoder og mot skriftlige veiledere og manualer. Videre vektlegges myndighetsmakt og kontroll. Et spørsmål i debatten er om profesjonsmakten og makten til den enkelte og unike pasient/bruker blir godt nok ivaretatt. Slik jeg ser det, kan pasientens/brukerens medinnflytelse underveis i behandlingen bli redusert når behandlingen følges av en standard framfor en mer åpen tilnærming med individuell tilpasning i møte med psykologen. Jo mer detaljert pasienten/brukeren vil ha kontroll over sin behandling, desto mer kreves det at han/hun får nok kunnskap, eventuelt via veiledning, til å kunne være med å velge hvilken standard som skal anvendes. Hvis valg av standard blir utenfor pasientens kontroll, kan det bidra til fremmedgjorthet og avmakt.

**«Det hjelper ikke med et godt musikkstykke eller en god terapimanual dersom utøveren ikke klarer å kjenne et engasjement»**

### **Standardisering - kan gi umusikalsk tilnærming**

For at en musiker skal fenge et publikum, kreves det ikke bare at musikkstykket er fra en sjanger tilpasset publikummet, men også at stykket som spilles, har kvalitet. Musikken hentes gjerne fra noter (standard), men musikeren må ha musikken «under huden» for å nå ordentlig ut til publikum, spesielt dersom det er krevende å spille. Hvis oppmerksomheten går med til å spille riktige toner, blir musikken mekanisk; det gir mindre kontakt med publikum – og publikum får dermed mindre av det de ønsker. Selv om musikeren har spilt samme stykke mange ganger, må uttrykket tilpasses det enkelte publikum for å nå inn. Tilstedeværelse og engasjement er sentralt – og musikerens motivasjon merkes av publikum og får betydning for uttrykket og kontakten.

Tilsvarende gjelder også for psykologen i hans/hennes arbeid med manual og rutinebeskrivelser. Skal manualene benyttes i møte med andre mennesker, er det like viktig at manualen er overlært som i musikk, først da er det mulig å inngå i samspill med pasienten/brukeren slik at denne føler seg sett og hørt. I debatten blir det hevdet at det er pasienten/brukeren som skal være i fokus, ikke den profesjonelles autensitet og motivasjon. Men kvaliteten på arbeidet er også avhengig av motivasjon fra den profesjonelle. Det hjelper ikke med et godt musikkstykke eller en god terapimanual dersom utøveren ikke klarer å kjenne et engasjement.

Disse relasjonelle ferdighetene innbefatter stor grad av nonverbal kommunikasjon og taus kunnskap, og vil bare i noen grad kunne gjøres eksplisitt og mulig å formidle via konkrete atferdsbeskrivelser/standarder. «Barnevernsproffene» uttalte på et foredrag i desember 2014: «Barna vil ha kjærlighet!» Opplevelsen av å bli møtt med kjærlighet vil være avhengig av spontane tilpasninger i et intersubjektivt samspill, og der vil standarder ha en helt underordnet plass.

### **Hvordan nå ut til mange og samtidig tilpasse?**

Standardiseringer kan innenfor mange områder bidra til likhet, effektivitet og kvalitet. Det ligger an til at bruk av standardiseringer vil øke i tiden framover, og vi vil kunne få standarder for stadig nye tilbud. Samtidig ligger det en utfordring i at ulike kulturer og personer trenger ulik tilnærming, og at standarder derfor ikke treffer godt nok. Slik kan pasienten/brukeren bli fremmedgjort i sin egen behandling. Det er ikke godt nok hvis pasienten får hjelp, men ikke får den hjelpen som han/hun opplever å trenge.

«Hylekoret» trengs som nødvendige og viktige stemmer for å skape en syntese til noe nytt og bedre. For å få dette til er det nødvendig å lytte bak uttrykksformer som av Tessand og andre karakteriseres som unyansert sutring, til behovene og intensjonene hos de som reagerer. Dette er etter mitt syn en nødvendig vei for å skape en kvalitativ forbedret utvikling. Vi trenger ikke at stemmer stoppes, vi trenger videre diskusjon der alle stemmer deltar!

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 52, nummer 7, 2015, side*

#### **TEKST**

**Jan Sjøberg**, Norsk Forbund for Psykoterapi