



🕒 4 min. 👁️ 📌 05-02-2016

# Drop NPM og få mere tid til kerneopgaven

Mange offentlige ledere føler sig i dag fanget i et bureaukrati af målstyring, kontrol og dokumentation. Det skyldes de seneste 20 år med New Public Management ifølge professor i organisationsteori Ralph D. Stacey. Lederweb har interviewet ham om, hvad ledere selv kan gøre for at håndtere dokumentationspresset.

## Skribentinfo



[Marlene Mee Ahrens](#)

Kommunikationskonsulent  
Lederweb

**D**okumentations- og kontrolkrav fylder stadig mere i de offentlige lederes hverdag. Mange føler, at de nærmest bliver overdænget med bureaukratiske krav, der stjæler værdifuld tid fra løsningen af deres kerneopgave. Og de har fuldstændig ret, hvis man spørger professor i organisationsteori Ralph D. Stacey. De mange krav skyldes ifølge ham ledelsesideologien New Public Management (NPM), som han har været en hård kritiker af, siden han i 2005 udgav "Complexity and the Experience of Managing in Public Sector Organizations".

Lederweb har talt med ham om hans kritik samt fået hans bud på, hvad du som leder kan gøre for at hjælpe både dine medarbejdere og dig selv med at håndtere NPM, så I får mere tid til kerneopgaven.

## Målstyring virker ikke

Et af de største problemer med NPM er ifølge Stacey, at man forsøger at styre ved at fastsætte mål, der skal nås - ofte uden at de nødvendige ressourcer tilføres. "Det er en svær situation at stå i som leder. Du kan enten vælge ikke at nå målet, men så bliver du straffet. Eller du kan vælge at nå målet ved at sno dig i

systemet,” siger professoren og kommer med et eksempel.

I England indførte man et mål om, at patienter max måtte vente fire måneder på at komme til undersøgelse. Men der blev ikke tilført flere ressourcer til at nå målet. Resultatet var, at der opstod en uformel venteliste, som man var på, indtil der kun var fire måneder tilbage, og så kom man over på den officielle venteliste. På den måde så det ud som om, at målene blev nået, men ventetiden forblev den samme som hidtil.

### **Mål for politikernes skyld?**

Udviklingen skyldes ifølge Ralph D. Stacey især et politisk ønske om at kunne dokumentere resultater. “Politikerne er nødt til at vise, at de gør noget for at forbedre servicen, men det kan de dybest set ikke på så stor afstand, så i stedet har de skabt et system, hvor de opsætter målbare mål, som de kan pege på og vise, at de har gjort noget,” siger han og fortsætter: “Udover at det koster tid og penge, så har målstyringen også den bivirkning, at tallene nogle gange viser, det ikke går den rigtige vej, eller målene ikke er nået. Det bliver til en historie i pressen, hvorefter politikere angriber en sektor for at være utilstrækkelig og dermed samtidig angriber en kæmpe gruppe mennesker, der blot prøver at gøre deres arbejde. Og det er både forkert og trist,” tilføjer han.

Ifølge professoren ligger den enkle løsning på problemet lige for. Politikere skal blive bedre til at have tillid. De skal huske, at de offentlige ansatte ønsker at gøre deres bedste, fordi de har en faglig stolthed, og fordi de ønsker at gøre det så godt som muligt for ældre, børn, syge etc.

### **Praktiser intelligent inaktivitet**

Tillid er imidlertid en løsning, der skal komme oppefra, og indtil det sker, så er de offentlige ledere fortsat nødt til at levere den dokumentation, der bliver forventet af dem. Professoren har dog et tip til, hvordan du kan få skåret lidt af arbejdsbyrden.

”Selvfølgelig skal du som leder nå de fastsatte mål, skrive rapporter, udfylde skemaer og den slags, men du kan forsøge at se, hvad du kan slippe af sted med ikke at gøre,” fortæller Ralph D. Stacey, der selv praktiserer det, han kalder intelligent inaktivitet.

Hans erfaring er, at meget af den indsamlede information ikke bruges af nogen. Derfor undlader han selv, at svare på 90 pct. af alle forespørgsler efter tal og dokumentation. Hvis nogen henvender sig endnu engang, så får de dokumentationen straks, for så er der større chance for, at de skal bruge den til noget.

### **Hjælp dine medarbejdere med at sortere**

Du kan også hjælpe dine medarbejdere med at få skåret ned i mængden af papiropgaver. Ralph D. Stacey fortæller om en metode, han bl.a. har brugt med en gruppe afdelingsledere på et sygehus. Udgangspunktet var enighed om, at der var for mange dokumentationsopgaver, og at alle blev stressede af det. Han bad dem derfor komme med forslag til, hvad de kunne holde op med at gøre.

Ved hvert forslag spurgte han dem, hvem der krævede, at de løste den pågældende opgave, og hvad der ville ske, hvis de lod være? Stille og roligt gik det op for dem, at de lagde unødigt pres på sig selv. Herefter gik det hurtigt med at få identificeret en liste med initiativer, som enten kunne nedprioriteres eller stoppes helt. ”Det viser kraften i den refleksive diskussion, som jeg foreslår som metode til at håndtere presset,” fortæller han.

## Bliv ved med at kritisere NPM

På lang sigt bør det ikke være nødvendigt, at den enkelte medarbejder skal ty til intelligent inaktivitet. Derfor er det vigtigt at blive ved med at kritisere New Public Management. Det er den eneste måde at få skabt holdbare forandringer i hele systemet, mener Ralph D. Stacey, der ser tegn på, at tingene allerede er begyndt at forandre sig i det små i England. "Målstyringen er ikke opgivet helt, men antallet af mål er blevet voldsomt reduceret, og man er holdt op med at kontrollere, om de nås", konstaterer han.

### Teorien om komplekse interaktioner – mennesker eller møtrikker?

Ralph D. Stacey har imidlertid ikke kun kritiseret systemperspektivet på den offentlige sektor. Han er også kommet med et alternativt bud, nemlig hans teori om komplekse interaktioner. En teori, der tager udgangspunkt i, at organisationer består af de mennesker, der befolker dem. De har alle deres egne agendaer og intentioner, der mødes på kryds og tværs, og det skaber en masse mønstre af menneskelig interaktion.

Som leder kan du forsøge at påvirke dine omgivelser, men du bliver samtidig selv påvirket. Og det er svært at forudsige, hvad du vil gøre i morgen, for det afhænger af, hvad din chef eller dine medarbejdere gjorde i dag.

Med teorien om komplekse interaktioner ønsker Ralph D. Stacey at ændre den udbredte opfattelse af organisationen som et system og erstatte den med en forståelse af organisationen som et netværk af mennesker, der handler og reagerer på andres handlinger. Et sådan skift giver ifølge ham mulighed for at se på, hvad folk rent faktisk gør i stedet for at fokusere på, hvad man gerne ville have, at de gjorde.

Læs mere om teorien om komplekse interaktioner i bogen *Ledelse i kompleksitet* af Karina Solsø og Pernille Thorup, Dansk Psykologisk forlag

## Om Ralph D. Stacey

*Ralph D. Stacey (f. 1942) er ledelsesprofessor og leder af Complexity and Management Centre ved Business School at University of Hertfordshire i England. Stacey er en af de fremmeste teoretikere inden for organisatorisk ledelse, kompleksitet og fremtidsledelse, og han er bl.a. kendt for sit arbejde med komplekse responsive processer. Han arbejder desuden som ledelseskonsulent på alle niveauer og er forfatter til adskillige bøger og artikler. Ralph D. Stacey har dette efterår besøgt Danmark flere gange for at tale bl.a. ved COKreation konferencen i september, KLs Ledertræf og konferencen New Nordic Welfare. Alle gange er han blevet inviteret af COK.*

## Læs mere:

[Offentlig ledelse er i et vadested](#)

[NPM eller/og NPG - Hvad kan de bruges til?](#)

