

## Vägen mot bättre serviceleveranssystem

av Bengt-Åke Wennberg



I boken "[Bortom tankefällan](#)" har Magnus Dalsvall och Kjell Lindström beskrivit hur en mängd organisatoriska och administrativa åtgärder har brutit upp den hierarkiska modell av organisationen som sedan länge varit förhärskande, och som tidigare gjort att olika aktiviteter kunnat samordnas och verksamheten integreras.

De visar i sin bok hur olika insatser som gjorts i dagens verksamheter, och som syftar till ökat ansvar, delaktighet, engagemang och kompetensutnyttjande, successivt har brutit sönder möjligheterna för en hierarkisk integration, det vill säga tanken att chefer och ledningar ensidigt kan ta ansvar för hur verksamheten fungerar. Den hierarkiska modellen med ledning och stab och byråkratisk styrning är död.

Dalsvall och Lindström för i stort samma argumentation som vi förde i samband med påvisandet av nya typer av arbetsmiljörisiker. Vi konstaterade att dessa inte kunde upptäckas och åtgärdas effektivt eftersom de inte uppkom på det sätt som de gamla modellerna beskrev.

När Dalsvall och Lindström hänvisar till tankefällan menar de att man i samtal, analyser och resonemang kring organisatoriska fenomen och åtgärder är fast i den hierarkiska modellen trots att denna sedan länge är irrelevant. Det är denna låsning som enligt dem skapar de verksamhetsproblem vi upplever i dag.

En dramatisk konsekvens av att den hierarkiska integrationen inte fungerar är att konventionella ledningsåtgärder och olika "koncept" får allt sämre genomslag. De visar sig till och med ofta ge motsatt effekt mot vad man hoppats. Den fråga som inte fått något svar, och som varken vi eller Dalsvall och Lindström ännu kunnat besvara, är hur man då bör se på verksamheten och vad man i dagens läge bör ta som utgångspunkt för olika analyser av den. Att återupprätta hierarkierna är inte lösningen. I min förra blogg hänvisade jag istället till Richard Normanns begrepp serviceleveranssystem – men det finns säkert fler alternativ.

En svårighet som vi upptäckt, är att även kritiker, och de som klagat över vården, är fast i samma tankefälla som Dalsvall och Lindström påpekar. De för fram förslag och åtgärder som i grunden är orealistiska och ogenomförbara. Saker som de tycker "lätt" borde kunna åtgärdas visar sig vanligen ha djupa rötter i samspelet människor emellan och i strukturella förhållanden vilka inte så lätt som kritikerna antar låter sig ändras.

En annan svårighet är att de "lösningar" som cirkulerar omfattas av löften, prestige och kommersiella bindningar som skapar sådana fördelar för de som arbetar med, och har "sålt in" dem, att de har svårt att överge dem. Det lönar sig inte att "säga emot". Då håller de berörda bara allt hårdare fast vid sina lösningar. De är så duktiga på argumentationsteknik att de lurar sig själva.

Man måste då, som jag påpekat i en annan blogg, nå fram till en punkt då de framförda lösningarna tydligt visar sig vara kontrafinala – det vill säga leder till motsatsen av vad de som för fram dem hoppas på och utlovar. Då blir argumentationen för sådana lösningar meningslös.

Den fråga som jag använt hela mitt yrkesverksamma liv att försöka utforska är därför:

Vad är det för underliggande fenomen och svårigheter som man i dagens verksamheter måste förstå, beskriva, ta fatt i och där de hierarkiska modellerna måste överges för att de inte längre fungerar.

En annan lika relevant fråga är då – hur kan man synliggöra den kontrafinala karaktären av de lösningar som förs fram?

Äldrevården som jag beskrev i min förra blogg är ett bra exempel. Det var tydligt i det försök som redovisades i SVT när det gällde att skapa världens bästa äldrevård att problemen *inte* fanns på fältet. Grundproblemen fanns i systemet kring enheterna. Det var detta system som inte lyckades leva upp till sina åtaganden när det gällde matdistribution, medicinering, läkarstöd, IT-stöd, utbildning, personalförsörjning, kvalitetsuppföljning etc. När man inte får det understöd man behöver och bara möter "peppningar", tillrättavisningar och förmaningar ger man upp och tappar sugen.

Problemet verkar vara att man nästan måste börja från början och bli av med en massa gammalt administrativt och hierarkiskt skräp innan det nya kan växa fram. Jag tror man måste börja med frågorna på fältet och utifrån de svar man då får bygga upp systemet. Alltså:

Vad är det man måste lösa där längst ut i fronten och på fältet och varför – och hur kan detta göras på bästa sätt, givet dagens kunskaper om mänsklig samverkan och behovet av att kunden deltar i produktionen? Kan det för detta ändamål skapas ett serviceleveranssystem – inte styrsystem – som kraftfullt stödjer det heroiska arbete som trots allt görs av all personal.

Jag menar alltså att det är dags för samtal som börjar i en helt annan ände – längst ut i fronten. Kanske med de fackliga företrädarna och deras medlemmar. Men det verkar vara långt dit. Då måste ju också det fackliga arbetet förändras och eliten som är satt att bestämma göra något helt annat. Var tycker du från din position och plats i arbetslivet är möjligt att börja ett samtal? Ett samtal om detta med några andra intresserade kan vara ett steg på vägen.

## Referenser

Dalsvall M, Lindström K (2009): Bortom tankefällan. om organisatoriska landskap, ledarskap och personalarbete i framtiden. Sandared: Vulkan.

<https://www.bokus.com/bok/9789187049903/nya-bortom-tankefällan-sa-utvecklar-du-framtidens-organisation-chefer-och-medarbetare/>