



Flera, forskare såväl som praktiker, har uttryckt att "det administrativa kapitalet" – det vill säga de etablerade principer med vilka tjänsteleveranssystem numera organiseras och styrs – medför att den professionella hantverksskickligheten och den professionella hedern sätts på undantag. Ett exempel som många nämner är NPM. Konsekvensen av dess användning är att kundservicen försämras, kunniga medarbetare slutar och verksamhetens rykte får sig en törn.

En reflektion av Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB med utgångspunkt i Ole Jacob Thomassens avhandling "Integritet som arbetslivsfenomen" och olika kritiska artiklar om NPM.

Det administrativa kapitalets makt

Människans samhällen har kraftigt förändrats under de senaste hundra åren. Det är därför inte bara naturvetenskapliga kunskaper och färdigheter som behöver betonas utan också människans sociala egenskaper och förmågor. Ett tecken på detta är den allt större betydelse som man nu måste lägga vid tjänsteleveranssystem där dessa sociala egenskaper och förmågor har en grundläggande betydelse för resultatet.

Till skillnad från producerande system som erbjuder nytta genom produkter, som täcker behov, så genererar tjänsteleveranssystem värde genom de deltagande aktörernas handlingar i samverkan med varandra. Sjukvården är ett bra exempel. Nyttan och livskvalitet uppstår inte bara genom behandlingar utan också genom alla ingående deltagares handlingar mot och med varandra.

När man talar om sociala egenskaper och förmågor tänker man sig vanligen att de har betydelse i det "lilla" sammanhanget. I själva mötet människor emellan. I denna artikel skall jag istället lyfta fram hur människans sociala egenskaper och förmågor verkar ha mycket stor betydelse för analyser och resonemang om organisatoriska frågor.

Ole Jacob Thomassen har nyligen i sin avhandling visat hur administrationen genom exempelvis NPM blockerar den professionella kunnigheten för att utvecklas, användas och få inflytande på verksamheten.¹ Flera läkare har exempelvis i olika debattartiklar konstaterat att man tvingas svika sin läkare för att följa olika administrativa påbud.² Fackförbund har kollektivt protesterat mot NPM.³

Jag och Monica Hane beskriver i en artikel på Samarbetsdynamiks hemsida hur den frustration, som den bristande möjligheten att få utlopp för sin sociala förmåga genererar, skapar allvarliga arbetsmiljöproblem, och att dessa arbetsmiljöproblem blir allt vanligare i ett samhälle där allt fler verksamheter behöver behandlas som tjänsteleveranssystem och där det professionella kunnandet blir allt mer betydelsefullt.⁴

¹ Thomassen O-J (2013): Integritet som arbetslivsfenomen. Oslo:Det medisinske fakultet.

² Järhult B (2013): Etik kontra New Public Management. DEBATT i Läkartidningen 2013:110, sid 51-52.

³ Jansson B, Nitz L, Wedin M (2013): Våra yrken har kidnappats av ekonomernas modeller. Dagens Nyheter DN Debatt 24 jun. 2013.

⁴ <http://www.samarbetsdynamik.se/index.php/om-kontrafinalitet/29-mycket-skulle-behova-forändras-i-vart-samhalle-manga-forbättringsprojekt-visar-sig-dock-resultatlosa-de-verkar-till-och-med-kunna-leda-till-motsatsen-till-det-man-avsett-trots-att-man-foljt-de-mest-kanda-och-etablerade-koncept-som-man-har-kunnat-finna-och>

Institutionella lösningar och strategier kan enligt Acemoglu och Robinson antingen vara auktoritära eller inkluderande.⁵ Den tydligaste skillnaden mellan auktoritära och inkluderande strategier ligger på rättsområdet. Rätten kan å ena sidan vara överhetens makt. Rätten kan också, å andra sidan, vara baserad på de normer som skapas mellan medborgarna, och som bygger på samförstånd och respekt för varandra. Rättstillämpningen blir i detta senare fall en konsekvens av de mänskliga erfarenheterna och baserad på människans sociala egenskaper och förmågor. Den auktoritära rättstillämpningen har ingen sådan grund att stå på mer än överhetens egna fördomar och idéer.

Genom att den auktoritära rätten och moralsynen inte bygger på ett bredare spektrum av sociala erfarenheter och lösningar riskerar den att utmytna i en inskränkt tankevärld. Detta var exempelvis fallet inom nazismen och fascismen. Rättstillämpningen bygger då heller inte på de berördas sociala kunnighet. De måste istället för att följa sin egen förståelse av situationen "rätta in sig i leden".

Den auktoritära rättstillämpningen bygger således på vad överheten som kollektiv bestämmer inför varje uppkommen situation. Rättsskipningen kännetecknas därmed av maktfullkomlighet eftersom de givna reglerna inte kan ifrågasättas på annat sätt än genom att ifrågasätta auktoriteten som sådan. Därför är också revolutioner där ledningen med makt kastas ur sadeln en given lösning.

En viktig förklaring till att inkluderande institutioner, det vill säga sådana som bygger på demokratiska principer, får framgång är således att de innesluter medborgarnas sociala erfarenheter och etablerade sedvanor i rättstillämpningen. Även om dessa ständigt ändras och behöver utvecklas så får man genom en referens till dem en motkraft till en godtycklig tillämpning av rätten som bygger på vissa personers eller grupperns egenintressen.

Våra demokratiska system bygger emellertid fortfarande i hög grad på auktoritära institutioner där vissa bestämmer över andra. 50,5 % kan exempelvis bestämma över 49,5%. Vissa dominerande folkgrupper kan sätta sin prägel på samhället och i viss mening förtrycka de andra. Val kan manipuleras medvetet eller omedvetet för att främja vissa värderingar och intressen framför andra.

Den motkraft som demokratiska länder fram till nu refererat till, när det gäller godtycklig maktutövning, bygger på deklARATIONEN om mänskliga rättigheter.⁶ Det har varit ett krav som ställts på överheten men deklARATIONEN har inte i princip förändrat den auktoritära karaktären av institutionerna. DeklARATIONEN har lett fram till ökade kunskaper om människans sociala egenskaper och förmågor och har därför gjort det möjligt att bättre än förr belysa skillnaden mellan auktoritära och inkluderande institutioner.

⁵ Acemoglu D, Robinson J.A. (2012): Why Nations Fail. The Origins of Power, Prosperity and Poverty. Croydon: Crown Publishers, Random House

⁶ Strzelewicz W (2001): De mänskliga rättigheternas historia. Stockholm: Ordfronts Förlag

Vi vet numera att människans sociala förmågor påverkar varje verksamhet mycket starkt. Vi vet emellertid också att den sociala dimensionen ofta är nedtonad och oartikulerad i analyserna av vad som händer i samhället och i våra verksamheter.

Konsekvenserna av dessa krafter blir därmed ofta till synes märkliga och oförstådda. Jag skall använda en gammal och välkänd historia om Ignaz Phillip Semmelweis för att illustrera hur det administrativa kapitalet kan skapa låsningar som till en början kan verka totalt oförståeliga, kontraproduktiva och nästan galna.

Det administrativa kapitalets karaktär

Institutionella förhållanden, och de tankefigurer dessa bygger på, har ett starkt grepp över oss människor. Detta grepp skapas genom de vanemässiga samarbetsformer som vi känner oss förpliktigade att följa. Vi kan inte på egen hand bryta mot dem då detta skulle göra att vi utesluts ur gemenskapen. Erfarenheten visar att människor i namn av sina institutioner kan utföra mycket som de vid närmare eftertanke uppfattar som både omänskligt, inhumant och kränkande för dem själva.

Sociala vanor skapar skillnader i makt mellan olika grupper. Vissa grupper får mer inflytande än andra. Denna makt är mycket stark. I ett auktoritärt klimat förstärks den genom den nödvändiga sammanhållningen mellan de som är "överhet". Denna sammanhållning, och kravet på att "underställda" skall följa de interna reglerna, kan skapa en etisk konflikt som både överhet och underställda flyr ifrån. Man "samarbetar" för att slippa ta i den heta potatisen.⁷

Man får sinnesfrid på bekostnad av tjänsteleveranssystemets effektivitet och rationalitet. Man sviker sina kunder/klienter/brukare och dessutom sin egen heder. Detta var vad som hände Semmelweis.

Dr Ignaz Phillip Semmelweis arbetade på en förlossningsavdelning på ett sjukhus i Wien. Han blev starkt berörd av att många av de kvinnor som vårdades på hans klinik dog i så kallad barnsängsfeber (Kindesfiebers).

Barnsängsfebern grasserade över hela Europa. Barnsängsfebern medförde döden för många kvinnor som födde sina barn på den tidens sjukhus. Även de

⁷ Två svenska forskare som ägnat denna organisatoriska fråga intresse är Nils Brunsson och Mats Alvesson. Nils Brunsson kallar fenomenen hyckleri och särkoppling. Hyckleri innebär att man i skydd av institutionen kan säga sig vilja handla på ett sätt som man i praktiken inte kommer att göra. Särkoppling innebär att man gemensamt med alla de andra tillämpar förskönande och förklarande resonemang för det som händer, som gör att man kan undvika att tala om faktiska sociala skeenden eller tänka på sina egna handlingars konkreta konsekvenser för enskilda individer. Se Brunsson N (2002): The Organization of Hypocrisy. Otta: Abstrakt forlag AS. Mats Alvesson kallar samma fenomen för "Stupidity Management" som syftar till att flytta både omvärldens och medarbetarnas fokus från problemområden man inte kan hantera. Se Alvesson M Spicer A (2012): A Stupidity-Based Theory of Organizations. Journal of Management Studies 49:7 November 2012.

allra fattigaste och mest utsatta visste detta och valde därför ofta att föda sina barn på gatan istället för att ta emot den hjälp som sjukhusen erbjöd..

Semmelweiss upptäckte också att det enbart var kvinnor på sjukhuset som dog. De kvinnor som behandlades av barnmorskor i hemmet och på närbelägna privata kliniker hade radikalt mindre mortalitet. Han menade därför att orsaken till barnsängsfebern måste finnas på sjukhuset.

När en av hans närmaste vänner skar sig i fingret vid en obduktion och dog i liknande symptom som kvinnorna drog Semmelweis slutsatsen att dödsfallen måste ha ett samband med att läkarna gick direkt från obduktionen till förlossningsarbetet. Han tvingade dem därför att tvätta händerna innan de undersökte kvinnorna. Dödstalen sjönk omedelbart.

Men Semmelweis blev motarbetad, hånad och förlöjligad. Man ansåg att skälet till hans svårigheter att få gehör för sin upptäckt låg i en bristande redovisning av resultaten. Därför publicerade han 1891 en bok "Die Ätologi, Begriff und die Prophylax des Kindesfiebers". Boken skickades till alla förlossningskliniker i Europa. Den mottogs med mycket ljumt intresse och Semmelweis blev kallad charlatan och ovetenskaplig. Också hans vänner hånades och förföljdes. En efter en var de tvungna att ta avstånd från honom.

Poängen med att jag här återger historien, som är väl känd, är att den beskriver ett faktiskt socialt skeende, som har inträffat, och som är väldokumenterat. Skeendet har hittills verkat oförklarligt eftersom läkarna, som de professionella aktörer de är och enligt sin läkared, borde vara angelägna att upprätthålla sin professionella standard och reagera positivt på Semmelweiss upptäckt snarare än att vanemässigt och okritiskt följa vissa administrativa rutiner. Semmelweiss blir med rätta be-sviken på sina kolleger som istället hånar och förskjuter honom.

I denna berättelse kan vi skönja just den konflikt mellan det administrativa kapi-talet och det professionella som Ole Jacob Thomssen lyft fram i sin avhandling. Att tvätta händerna kan i grunden inte enbart ses som en moralisk och personlig fråga för varje enskild läkare. Den institutionella praktiken verkar istället ha huvudrol-len och påverkar läkarna att svika sin läkared.

Denna praktik var vida utbredd och accepterad i Europa. Vad som gjorde Semmelweiss annorlunda var att han brydde sig om de konsekvenser denna prak-tik verkade ha för de kvinnor som behandlades. Han riktade blicken åt ett helt an-nat håll. Vi står återigen inför samma typ av problem. Vi måste nu ta ställning till hur NPM påverkar vården och de enskilda patienternas rättigheter. Vi måste lära oss skilja mellan den auktoritära och inkluderande aspekten av NPM.

På Semmelweiss tid kunde den administrativa praxis som läkarna använde sig av tillämpas då kunskapen om mikroorganismer ännu inte var känd och accepterad. Detta kan naturligtvis också hända i vår tid när nya upptäckter görs. Men det är ändå inte poängen med historien.

Vad jag vill illustrera är istället att man inte uppfattade den auktoritära karaktären av sina protester och sin uteslutning av Semmelweiss. Denna uteslutning skulle ha

varit olämplig även om Semmelweiss hade haft fel. Det är den auktoritära användningen av det administrativa kapitalet som jag menar är farlig. Den gjorde att man missade en möjlighet att ta ställning till och pröva ett kunnande som skulle ha kunnat föra verksamheten framåt.

En språklig förklaring

Människans socialitet är nära förbunden med språket. Språket ger oss verktyg att förstå hur andra kan komma att handla, när vi själva gör som vi gör. Varför engagerade sig exempelvis Semmelweiss i dessa ofta fattiga och mindre bemedlade kvinnors öde? Om man förkastar det som "dumt" eller "korkat" har man förlorat ett tillfälle till bättre förståelse av skeendet.

Förståelsen av skeendet representeras som ett slags "bilder" eller "mönster" som är inprogrammerade i hjärnan utifrån de erfarenheter och samtal vi fört under vår levnad. Dessa är ofta stereotypa och ger omedelbara svar på frågan "varför". Dessa svar och mönster stöds kraftigt av institutionella mönster som exempelvis sedvanor och organisatoriska roller. Även om vi skulle vara av annan uppfattning än flertalet så handlar vi ändå efter de etablerade mönstren. Vi inser alla att det är socialt våghalsigt att skilja ut sig från den grupp där man anser sig höra hemma eller att bryta mot de institutionella regler som gäller.

Många psykiska störningar kan därför betraktas som ensamhetsproblem – det vill säga uppstår när individen blir varse att de sociala kontakterna inte fungerar på det sätt hen är van vid. Detta kan exempelvis inträffa då man på grund av sjukdom får ett handikapp. En viktig förmåga, när rutinerna störs, är att kunna knyta an till omvärlden på ett nytt sätt.

Detta kräver ett socialt lärande av individen men processen måste också stödjas av omgivningen. Situationerna där denna anpassning är nödvändig kan vara mycket vardagliga – exempelvis att man som anhörig kommer in i en sjukhusmiljö, och har anledning att engagera sig i sin anhörigs vårdproblematik eller att man som förälder har anledning att engagera sig i sitt barns läxläsning. Ett bra tjänsteleveranssystem uppmärksammar också denna aspekt av sin tjänsteleverans.

Teorin om det kollektiva handlandet

Statsvetenskapen har, utifrån ambitionen att försöka förklara hur vi kan skapa "det goda samhället", formulerat teorin om "kollektivt handlande". Denna utgår från att olika skeenden kan förklaras med att enskilda individer väljer att handla efter vad de tror att andra individer kan tänkas göra i en framtid.

Inom statsvetenskapen dokumenteras sådana förväntningar genom enkäter, intervjuer eller samtal genom vilka man hör hur resonemangen går. Språkbruket och framställningsformerna speglar ofta förväntningarna. Därvid kan enligt statsvetarna vissa slutsatser dras och vissa prognoser göras. Teorin bygger på att varje

enskild individ agerar utifrån sina inbyggda föreställningar om den sociala kontexten, de sociala bindningar hen har till andra och vad som händer i "spelet". Men människan ses som en bisvärm eller en myrstack där någon reflektion över den ordning som uppstår inte sker. Mänskliga samspel har emellertid ytterligare en dimension.

Mänskliga samspel genereras också utifrån en kollektiv erfarenhet. Människan bygger sina föreställningar om samspelet utifrån vad som hänt tidigare när man gjort vad man gjort. Genom att delta i samspelet – som alltså är en process – lär man sig så småningom vilka olika mönster som kan uppstå. Att räkna ut utfallet genom att ta hänsyn till var och ens handlande är en alltför komplex uppgift som inte ens en mycket avancerad dator skulle klara. När hjärnan tvingas hantera denna komplexitet behöver den tillgripa ett antal komplexitetsreduktioner som beskriver visa kända och tänkbara mönster som man anpassar sitt handlande efter.⁸

Dessa komplexitetsreduktioner uppstår inte av en slump. De används redan av samhället och omgivningen. De fångas därför upp av medspelare och motspelare. När fler förstår spelets komplexitetsreduktioner, och vilka regler som gäller i det speciella samspel som pågår, och väljer att spela med och ansluta sig till dessa, så skapas förutsägbara mönster. Det behöver inte alltid handla om samarbete. Även krigshandlingar och konflikter följer vissa bestämda mönster som återupprepas om och om igen. Att plötsligt bryta mot sådana mönster skapar förvirring och osäkerhet.⁹

Genom sitt handlande kommunicerar människor alltid därför något mycket subtilt. Man kommunicerar inte bara vad som behöver sägas utan samtidigt också vilket "samspel" man engagerar sig i. Inkluderande institutioner kan därför skapa trygga och stabila samspelemönster då de erbjuder stabil och välgrundad kunskap om hur andra resonerar och hur de därför kan förväntas välja även om deras val inte alltid är önskvärt.

Auktoritära institutioner erbjuder däremot ofullständig information då de dels bara utgår från vissa grupperns önskemål och dels medför att sådan information som inte är förenlig med dessa undertrycks. Goda samspel bygger på saklig kunskap om varandra och formar därför trygga sociala förhållanden för allt flera.

Tilliten växer dessutom om aktörerna med tiden kan urskilja de strategier som de andra deltagarna använder och utifrån sådana observationer allt bättre kan fastställa om andras strategier grundar sig i en önskan om samarbete eller en önskan om att vinna så mycket man kan på andras bekostnad.

⁸ Den tyske forskaren Niklas Luhman har funderat över sociala system och då särskilt vad som gör det möjligt med förtroende människor emellan. Han har formulerat hypotesen om att vi människor använder "komplexitetsreduktioner" som ett verktyg för att hantera komplexitet. Komplexitetsreduktioner har blivit ett viktigt begrepp inom den moderna sociologin. Se Luhmann N (2005): Förtroende - en mekanism för reduktion av social komplexitet. Göteborg: Daidalos

⁹ Asplund J (1987): Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial pratsamhet. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Den som känner sig inkluderad, det vill säga har fått förtroende för att ett givet samspel syftar till samarbete kan lättare välja samarbetsstrategier. Detta är skälet till att man i verksamheter som vill utnyttja potentialen i samarbetslösningar måste lägga förhållandevis större vikt vid samtal, öppenhet och transparens. Utan detta är det omöjligt att få förståelse för, och ibland också sakligt ifrågasätta, de strategier som vissa individer ser som angeläget att tillämpa.

Det är således inte enbart de administrativa lösningarnas konstruktion som är betydelsefull utan också deras förmåga att inkludera människors sociala erfarenheter och förmågor i samspelet så att det genom detta kan skapas trygghet och förtroende människor emellan.

Brytsamtalet

Maciej Zaremba har i en artikel i DN 17 februari 2013 – Vad var det som dödade herr B? – ganska noggrant beskrivit en vårdssituation som vi kan använda för att illustrera skillnaden mellan ett tjänstedominerat tänkande och ett produktdominerat. Min poäng är att det utifrån själva berättelsen går att förstå att det finns stora risker att tjänsteleveransen inte kommer att fungera som det är tänkt. Vi skall här med hjälp av Zarembas berättelse illustrera vad vi menar.

En viktig resurs i patientens tillfrisknande är alltid dennes anhöriga. Av Zarembas berättelse framgår att fru B hade stor omsorg om herr B när han blev sjuk. Hon följde honom genom hela vårdprocessen. Specialisering och svårigheter att kommunicera över skifts- och organisationsgänsar fick effekter på B:s vård. Fru B tvingades att själv gripa in för att se till att vårdpersonalen fick korrekt information – exempelvis om herr B:s medicinering.

Detta är inget att förfasa sig över. Fru B:s hjälp var välbehövlig och nödvändig. Allt talar för att anhöriga många gånger just på detta sätt kan vara ett välbehövligt stöd för en ansträngd vårdapparat. Ett väl fungerande tjänsteleveranssystem skulle alltså se till att ordna arbetet så att en sådan integration underlättas.

Allvarligare är att Fru B:s bristande förtroende för systemet ledde till att hon i samband med herr B:s död misstänkte att man, utan att meddela henne, hade gett herr B aktiv dödshjälp. Avbrytandet kan mycket väl ha varit en korrekt medicinsk bedömning i slutfasen av herr B:s liv. Men fru B hade inte fått reda på det. Med henne talade någon av läkarna istället om herr B:s kommande rehabilitering.

Den tekniska termen för det samtal som borde hållits med fru B är "brytsamtal". Nu är det emellertid så att det inte alltid är entydigt bra att hålla brytsamtal – varken för anhöriga eller patienten. Informationen att man avbryter all behandling kanske helt enkelt bara förstör den tid som återstår. Nu har NPM principerna gjort att brytsamtal blivit ett kvalitetskriterium på god vård. Det är till och med så att brytsamtal skall dokumenteras och noteras i journalen.

Det torde emellertid stå klart för alla att det inte är det faktum att man håller ett brytsamtal som utgör kvaliteten på vården utan hur och vad som sägs i ett sådant

samtal. Syftet med brytsamtalet är självklart att patientens anhöriga skall inkluderas i och förstå beslutet.

Självklart spelar lyhördheten och finkänsligheten hos vårdpersonalen en avgörande roll för att sådana samtal, trots sin tragiska karaktär, skall upplevas konstruktiva och värdiga. Att nå fram till ett avslut är en process som kan ta tid och där vårdens representanter och patientens anhöriga har olika utgångspunkter och kunskaper.

Att begränsa sig till att beskriva brytsamtalet som en distinkt händelse – ett kryss på en blankett – när det som borde noteras är processens karaktär blir då missriktat. Detta visar Zarembas berättelse. Där fanns ett kryss men detta hade mycket litet att göra med vårdens kvalitet, vilket Zarembas berättelse illustrerar.

Operationen av herr B var ett gränsfall. Den lyckades emellertid. Enligt Zarembas redovisning var det själva narkosen som sådan som ställde till problem i eftervården. Herr B blev psykotisk. Detta är inte ovanligt men problemen som då uppstår ligger utanför intensivvårdens kompetens.

Specialister från psykvården måste tillkallas. Därmed uppstår en samarbetsituation som man enligt Zaremba inte klarar av att hantera. Mellan 60 och 80 läkare blev inblandade i själva medicineringen. Herr B blir på grund av denna röra läkemedelsförgiftad vilket enligt Zaremba kan vara ett skäl till att han avlider.

Det stora problemet är trots allt att fru B, Zaremba och alla vi andra inte ges möjlighet att förstå varför. Undersökningar och utredningar läggs ner eftersom processen är för komplex för att reda ut så länge man använder sig av den "vanliga" produktionslogiken. Att räkna kryss för brytsamtal eller notera andra variabler ger bara en meningslös information.

Med produktdominerat synsätt kan man inte hitta någon "skyldig" eftersom bristerna inte ligger i tekniken utan i de samspelsmönster som etableras. Ansvaret hissas upp och ned i den vertikala linjen, men fäster aldrig någonstans på vägen. Klinikchefen säger nobelt att det är han som har ansvaret. Han och ingen annan.

Men svaret är orimligt. Det är just där som knuten ligger. Läser man Zarembas beskrivning så är det uppenbart att de professionella aktörerna knappast getts möjlighet att vara sitt bästa jag och använda hela sin professionella kompetens så som verksamheten ordnats.