

**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. Också människans sociala egenskaper och förmågor måste uppmärksammas. Ett tecken på detta är det allt större inflytande som tjänsteleveranssystem har fått på livskvalitet och välfärd. I goda tjänsteleveranssystem har sociala egenskaper och förmågor 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 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 kunskapen om människans sociala egenskaper och förmågor verkar ha mycket stor betydelse för analyser och resonemang om organisatoriska frågor och vårt institutionella samspel.

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

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 betraktas och organiseras som tjänsteleveranssystem. I dessa blir det professionella kunnandet och de sociala faktorerna allt mer betydelsefulla.<sup>4</sup>

---

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

<sup>2</sup> Järhult B (2013): Etik kontra New Public Management. DEBATT i Läkartidningen 2013:110, sid 51–52.

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

<sup>4</sup> <http://www.samarbetsdynamik.se/index.php/om-kontrafinalitet/29-mycket-skulle-behovaforandras-i-vart-samhalle-manga-forbatteringsprojekt- 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>

## Tjänsteleveranssystemens speciella karaktär

Institutionella lösningar och strategier kan enligt Acemoglu och Robinson antingen vara auktoritära eller inkluderande.<sup>5</sup> Produktdominerade logiker har en auktoritär karaktär medan tjänstedominerade logiker måste ha en inkluderande karaktär.

Den tydligaste skillnaden mellan auktoritära och inkluderande strategier kan man upptäcka 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 av att vara i systemet och kommer att baseras på människans förvärvade sociala erfarenheter och förmågor just i detta system. Den auktoritära rättstillämpningen har ingen sådan grund att stå på utan utgår enbart från överhetens egna syften och föreställningar.

Genom att den auktoritära rätten och moralsynen inte bygger på ett bredare spektrum än överhetens föreställningar riskerar den att utmynna i en inskränkt tankevärld och upplevs ofta godtycklig av medborgarna. Detta var exempelvis fallet inom nazismen och fascismen och är sannolikt en av orsakerna till många av de uppror och den korruption vi i dag upplever i olika diktaturer. Samarbetet bryter samman eftersom rättstillämpningen inte bygger vidare på de berördas sociala kunnighet och förmåga att samarbeta. Medlemmarna i systemet måste istället för att följa sin egen förståelse av situationen "rätta in sig i leden".

Den auktoritära rättstillämpningen utgår således från 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 den tillämpning av rätten, som bygger på vissa personers eller grupperns egenintressen.

Våra demokratiska system är inte inkluderande. De bygger fortfarande i hög grad på auktoritära grundpelare 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 refererar till, när det gäller att förhindra godtycklig maktutövning, bygger på deklARATIONEN om mänskliga rättigheter.<sup>6</sup> Det-

---

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

ta har varit ett krav som ställts på överheten, men deklarationen har inte i princip förändrat den auktoritära karaktären av det demokratiska styrelsesätet.

Den produktionsdominerade logiken har gjort att styrelsesättets auktoritära karaktär har kunnat befastas vilket i dag medför stora problem för effektivitet och välfärd. Ser vi på samhället i dag finner vi således en mängd tjänsteleveranssystem som borde kunna fungera bättre än de gör; sannolikt som en följd av att deras samverkan i dag styrs av en produktdominerad logik.<sup>7</sup>

Betydelsen av den tjänstedominanta logiken förstärks ytterligare av att det numera är väl känt att människans sociala förmågor påverkar varje verksamhet mycket starkt. Till detta kommer att den sociala dimensionen ofta är nedtonad och oartikulerad i analyserna av vad som händer i samhället och i våra verksamheter. Man kan därför förutse att en fördjupad kunskap om tjänsteleveranssystem och deras funktion kan ha stor betydelse för välfärd och livskvalitet.

I den produktdominerade logiken blir dessutom konsekvenserna av den oförstådda sociala dimensionen ofta märkliga och oförstådda. Jag skall använda en gammal och välkänd historia om Ignaz Phillip Semmelweiss för att illustrera hur det administrativa kapitalet i en produktdominerad logik 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 förpliktiga 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 en institution eller övergripande tro 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 i det konkreta handlandet som både överhet och underställda flyr ifrån. Man "samarbetar" för att slippa ta i den heta potatisen.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Strzelewicz W (2001): De mänskliga rättigheternas historia. Stockholm: Ordfronts Förlag

<sup>7</sup> Kristensson P (2009): Den tjänstedominanta logiken – Innebörd och implikationer för policy. Stockholm: Vinnova Rapport VR 2009:07

<sup>8</sup> 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 förkla-

Denna flykt från sina sociala insikter med hjälp av övergripande regelsystem, auktoriteter och vanor gör att man kan få sinnesfrid men problemet är att man egentligen sviker sina kunder/klienter/brukare och dessutom sin egen heder. Detta hyckleri var vad som drabbade Semmelweis.

*Dr Ignaz Phillipp 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 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. Dödstaten 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 resultatet. 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 läkare, 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 besviken på sina kolleger som istället hånar och förskjuter honom.

---

rande 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.

I denna berättelse kan vi skönja just den konflikt mellan det administrativa och det professionella kapitalet 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 tagit över huvudrollen och får läkarna att i sitt konkreta handlande svika sin läkared.

Denna administrativa praktik, att gå från obduktion till förlossning, var vida utbredd och accepterad i hela Europa. Vad som gjorde Semmelweiss annorlunda var att han reflekterade över de konsekvenser denna praktik verkade ha för de kvinnor som behandlades. Han riktade blicken åt ett helt annat håll. Vi står nu i samhället inför samma typ av problem. Vi måste nu ta ställning till hur NPM påverkar vården och de enskilda patienternas rättigheter. Vi måste därför lära oss skilja mellan den auktoritära och den inkluderande aspekten av NPM.

På Semmelweiss tid kunde den administrativa praxis som läkarna tillämpade leva vidare utan ifrågasättanden 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 inte min poäng med att berätta historien.

Vad jag vill illustrera är istället att man uppenbarligen inte uppfattade den auktoritära karaktären av sina protester och sin utslutning av Semmelweiss. Denna utslutning 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. Semmelweiss engagerade sig i dessa ofta fattiga och mindre bemedlade kvinnors öde? Om man exempelvis utgår från att dessa kvinnor saknar betydelse och förkastar Semmelweiss engagemang som "dumt", "korkat" eller "onödigt" har man förlorat ett tillfälle till bättre förståelse av skeendet.

Förståelsen av ett skeende representeras som ett slags "bilder" eller "mönster" som är inprogrammerat 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 tankefigurer som upprätthålls av sedvanor och organisatoriska roller.

Även om vi skulle vara av annan uppfattning så känner vi oss ändå förpliktigade att handla efter de etablerade mönstren och rätta in oss i ledet. 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 störningar som 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 därför att kunna knyta an till omvärlden på ett nytt sätt.

Att knyta an på nytt sätt, eller att anpassa sig till en ny situation, 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 anhörigas vårdproblematik eller att man som förälder har anledning att engagera sig i sitt barns läxläsning. Att göra detta möjligt är en viktig uppgift för ett tjänsteleveranssystem. Det är därför dess institutionella karaktär måste vara inkluderande.

### 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 i 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 människorna ses i statsvetarnas modeller oftast som en bisvärm eller en myrstack där individerna inte på något övergripande sätt reflekterar över den ordning som uppstår. Detta ger en olämplig bild av skeendet. Mänskliga samspel innefattar också alltid denna speciella sociala dimension.

Mänskliga samspel genereras inte bara utifrån vad som händer i stunden utan också utifrån en kollektiv erfarenhet av samspelet i sin helhet. Människan bygger således sina föreställningar om samspelet utifrån vad som hänt tidigare när man kollektivt 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 emellertid 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.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> 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. Komplexitetsre-

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 samspelet som pågår, och väljer att spela med och ansluta sig till dessa, så skapas förutsägbara mönster.

Dessa behöver inte alltid handla om samarbete. Även krigshandlingar och konflikter följer vissa bestämda interaktiva mönster som återupprepas om och om igen. Att plötsligt bryta mot sådana mönster skapar förvirring och osäkerhet.<sup>10</sup>

Genom sitt handlande kommunicerar människor inte bara vad som behöver förmedlas eller sägas utan samtidigt också vilket "samspel" man engagerar sig i. Inkluderande institutioner kan därför skapa trygga och stabila samspelelmönster 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 överhetens syften uppfattas irrelevant och utelämnas.

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.

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

Det är således inte enbart de administrativa lösningarnas styrning av skeendet som är betydelsefull utan också de möjligheter de erbjuder för att inkludera människors sociala erfarenheter och förmågor i samspelet, så att det kan skapas trygghet och förtroende människor emellan.

---

duktioner har blivit ett viktigt begrepp inom den moderna sociologin. Se Luhmann N (2005): Förtroende - en mekanism för reduktion av social komplexitet. Göteborg: Daidalos

<sup>10</sup> Asplund J (1987): Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial pratsamhet. Göteborg: Bokförlaget Korpen.



## Brytsamtalet – en exemplifiering av skillnaden mellan inkluderande och auktoritär organisering

Maciej Zaremba har i en artikel i DN 17 februari 2013 – Vad var det som dödade herr B? – ganska noggrant beskrivit en vårdsituation 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 om man kan se att det professionella kunnandet hindras. Jag skall här med hjälp av Zarembas berättelse illustrera vad jag 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 shifts- och organisationsgänser fick stora effekter på herr 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 fru B:s insatser hedrades och kanske till och med underlättades.

Allvarligare i just detta fall att bristen på ett gott samspel gjorde att Fru B:s förlorade förtroendet för systemet. Detta 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 emellertid 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 – blir då missriktat, när det som borde noteras är processens karaktär.

I Zarembas berättelse fanns ett kryss. Vi kan dock som läsare av berättelsen förstå att detta kryss hade mycket litet att göra med samtalets kvalitet. Vill man förstå hur den dåliga kvaliteten uppstod skulle man därför behöva granska "processen" och de förutsättningar som fanns för de professionella aktörerna att genomföra ett bra brytsamtal. Varför lyckades man inte med herr B?

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 om man utgår från en produktionslogik. Undersökningar och utredningar läggs ner eftersom det blir för komplext för att reda ut vem som kan tänkas ha gjort fel. Att räkna kryss för brytsamtal eller notera andra variabler ger bara en meningslös information.

Med produktdominerat synsätt kan man därför 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. Hur skulle han kunna gjort något? Det är just där som knuten ligger! Det är uppenbart att, så som verksamheten är ordnad och följs upp, så har de professionella aktörerna i detta fall knappast getts möjlighet att vara sitt bästa jag och använda hela sin professionella kompetens.