

Varför nås inte avsedda förändringseffekter trots alla möten?

Behovet av samarbete ökar och därmed komplexiteten

Text: Eugenia Strandberg

”Mitt arbete som chef består mest av möten hela dagarna. Jag undrar allt oftare vad alla dessa möten leder till. Jag jobbar hårt, men jag tycker ändå inte att effekterna i kärnverksamheten motsvarar mina ansträngningar. Löser min ledningsgrupp de problem vi har, eller vad håller vi på med?” Ungefär så här säger många chefer jag möter.

Fokus i vård- och omsorgsverksamhet har varit och är att förbättra den operativa verksamheten i mening att utföra jobbet smartare och effektivare. Media har ständigt berättelser om patienter som väntar i månader eller år på operation, gamla sköra som hemtjänsten glömt att besöka, våldsutsatta barn som inte blir omhändertagna, barn som på felaktiga grunder blir omhändertagna. I syfte att förbättra samverkan mellan professioner, inom och mellan sektorer, skapas fler och fler mötesforum, samverkansgrupper bildas, processbeskrivningar görs, projekt skapas, rutiner skrivs, och skrivs om, policydokument produceras och planer skapas. Mängden individer som ska samarbeta ökar, fler möten behövs, mer minnesanteckningar skrivs mer dokument produceras. Komplexiteten ökar. När komplexiteten ökar blir det svårare att ha kontroll och då behövs fler controllers, som i sin tur alstrar fler dokument, och då krävs fler digitala dokumenthanteringssystem.

Intrycket är att dokumentet ofta bedöms som slutresultatet av alla möten som hållits.

Tillsynsmyndigheten IVO omfattas av samma tankemönster, och efterfrågar alltid dokument, planer och rutiner, vilket bidrar till ett synsätt att dokumentet kan uppfattas vara en slutprodukt. Hur dokumenten ska omsättas till effekter i kärnverksamheten, problematiseras sällan, inte heller hur lärande skapas.

Det är inte samarbetsproblemen i den operativa verksamheten, som är det egentliga problemet. Det är hur problemen *hanteras* som är det verkliga problemet. Och det är *hanteringen* av denna komplexa problematik som behöver förbättras. Visst löser man problem, men i relation till all tid som alla professioner lägger på deltagande i möten, dokumentation av möten och produktion av dokument, så är effekten av problemlösning extremt dålig. Att utveckla ledarskapet avseende komplex problemlösning utgör den viktigaste beståndsdel, för att kunna effektivisera samordning och samverkan.

Kärnverksamheten består av de arbetsuppgifter som är nödvändiga för ”de vi är till för”. Här sker patientarbetet i undersökningsrummet på vårdcentralen, i mottagningsrummet eller i operationsalen på sjukhuset. Här försiggår det omsorgsarbete som de äldre och dementa är helt beroende av. Alla de viktiga möten och aktiviteter där patienter, klienter och brukare möter professionella aktörer ansikte mot ansikte sker i kärnverksamheten. Denna upplevs av sjuksköterskor, läkare, kuratorer, psykologer, under-



Eugenia Strandberg, konsult och förändringsledare i Systemiskt lärande. Hon kommer att föreläsa på Studiedagarna i höst. Foto: privat

sköterskor, socionomer och andra professioner som stressig, hektisk och i ständig fokus för besparingar. Deras uppfattning är att förväntningarna på kärnverksamhetens kvalitet ökar och att arbetsuppgifter tillkommer, utan att resurser tillsätts i motsvarande grad. Eventuellt tänkta effektiviseringsåtgärder, till exempel förbättrade vårdinformationssystem, uteblir eller sker i vart fall inte i ett samlat grepp med IT-avdelningar så att planerad effektivisering av vårdprocesser kan ske i strukturerad form. Effektiv problemlösning pågår i enskilda verksamheter, i varje stuprör, men när det handlar om förbättrat samarbete mellan avdelningar, sektorer och förvaltningar, är det sämre.

Chefers viktigaste uppgift är att skapa förutsättningar för kärnverksamhetens professioner att nå uppsatta verksamhetsmål, till exempel att vårdgarantitider hålls, att de nationella riktlinjernas mål för vård ska nås, ja kort sagt uppnå de resultat som politiker från departementsnivå till nämndnivå satt upp. Till sitt stöd har chefer stabsfunktioner som ekonomer, HR-specialister, verksamhetsutvecklare, controllere, planerare, utredare, statistiker, kommunikatörer, kvalitetsutvecklare, logistiker, assistenter, medicinska sekreterare, kommunvägledare, samordnare och projektledare, för att nämna några. Inte sällan tas också konsulter in. Många av dessa stabsprofessioner är sällan eller aldrig ute i kärnverksamheten. Chefer väljer ibland att arbeta i kärnverk-

samheten, antingen för att behålla en klinisk kompetens, eller för att känna av hur patient/klientverksamheten fungerar. Några besöker kärnverksamheter då och då och "går en runda på golvet". Men de flesta chefer uttrycker att de tillbringar sin mesta arbetstid på möten.

Chefer på olika systemnivåer i samarbete med stabsfunktioner har som ansvar att leda, planera och utveckla kärnverksamheten. De politiska företrädarnas ansvar som förutsättningsskapare för kärnverksamheten, förutsätter i sin tur ett nära samarbete med chefer och stabsprofessioner. Den samverkan mellan arbetsgivare och fack som finns uppbyggd kräver sin tribut. Allt jobb som görs av chefer, stabsfunktioner, politiker och fackligt förtroendevalda har bara ett existensberättigande – att skapa så goda förutsättningar som möjligt för kärnverksamhetens professioner att utföra sitt arbete.

RESULTATLÖSA MÖTEN

När jag arbetat som konsult i regioner, landsting och kommuner med uppdrag att förbättra effektivitet och samverkan, har jag uppmärksammat samma mönster oavsett verksamhet eller geografi.

Chefer går på möten som handlar om: ledning/styrning, utveckling, planering, uppföljning, ekonomi, HR, facklig samverkan, IT, teknik, arbetsmiljö, arbetsplatsträffar, professionsmöten, projektmöten, styrgruppsmöten i

syfte att leda projekt, samverkansmöten av alla slag, inom och mellan förvaltningar samt mellan huvudmän, för att nämna några. Till det adderas också alla politiska fora. Professioner i kärnverksamheten lämnar då och då det operativa arbetet för att medverka i möten. Det handlar då dels om linjeorganisationens möten som exempelvis arbetsplatsträffar, yrkesspecifika möten, utvecklingsdagar och planeringsmöten. Till det kommer alla de projekt-, process- och samverkansmöten som de professionella aktörerna rekryterats till, med det goda syftet att utveckla verksamheten och samarbeta bättre med externa partners. Att många professionella regelbundet eller mer sporadiskt lämnar patient/klientarbetet för att istället gå på möten, om än aldrig så vällovliga, innebär att kärnverksamheten tappar viktig "produktionstid", vilket i sin tur medför ännu större svårigheter att uppnå "produktionsmålen". Fler och fler, såväl medarbetare från kärnverksamheten som chefer, påtalar oftare och oftare att detta inte längre fungerar. Trots invändningar tillkommer fler projekt och ännu mer samverkansmöten initieras, utan att tidigare initiativ av samma slag utvärderats ur ett effektivitetshänseende.

Tillsammans med chefer har ett utforskande skett, där de viktigaste frågorna har varit: Står all tid som alla dessa människor lägger ner på möten i proportion till de förändringseffekter vi ser i kärnverksamheten? Borde vi inte se mer effekter i kärnverksamheten? Skapar man på ledningsmöten förutsättningar för lösningar av problem som finns i kärnverksamheten?

MÖNSTER PÅ LEDNINGSGRUPPSMÖTEN

Jag har skuggat många olika professioner i deras vardagsarbete med patienter och klienter, och samtalat om det som de menar utgör hinder och problem för att deras patient/klientarbete ska flyta så smidigt som möjligt. Det handlar om allt från icke funktionella arbetskläder, scheman där olika yrkesgruppers beroende av varandra inte synkroniseras, bristande samarbete inom och mellan avdelningar och förvaltningar, rutiner som inte följs, dysfunktionella informationssystem, brister i arbetsfördelning (överkvalificerade och dyra resurser utför arbetsuppgifter som bil-

ligare resurser skulle kunna göra) ojämn arbetsfördelning, rumsliga hinder och personkonflikter, för att nämna några. Det har visat sig att alla hinder som uppvisas är påtalade för chefer och välkända sedan många år. Det råder alltså ingen okunskap om de problem som professionerna har att manövrera.

När jag på motsvarande sätt skuggat deras chefer, det vill säga suttit som observatör i ledningsmöten på skilda systemnivåer i syfte att utforska på vilket sätt man tar sig an och försöker eliminera eller skapa förutsättningar för problemlösning av de sedan länge välkända problemen, har jag sett att dessa frågor sällan eller aldrig ens finns med på agendan.

Finns frågorna med, så talar man *om* problemet som ett fenomen, som om problemet inte har att göra med det ansvar av problemlösning som följer en ledningsfunktion. De ledningsmöten som hålls har ett mönster där kommunikationsformen diskussion är dominerande. Med automatik uppstår diskussion. Man "*diskuterar om*" företeelsen. Diskussionen berör varför det kan ha uppstått, hur det borde vara, vilka konsekvenserna kan bli. En åsikt väcker en annans vilja att komma med sina argument. Diskussionen innehåller tyckande och förklaringar. Förklaringarna innebär ett tydliggörande om "varför det är som det är", det vill säga en beskrivning av svårigheterna och komplexiteten bakom problemet. Diskussionerna på ledningsmötena leder sällan eller aldrig till analyser om vilket ansvar cheferna i ledningsgruppen har beträffande problemens uppkomst, bevarande kraft eller eliminering. Upprätthållandet av dessa *diskussionsmönster* på ledningsmöten leder till att det egentliga problemet inte utforskas, och ett oreflekterat kringgående av vem eller vilka som har ett ledningsansvar att skapa förutsättningar för problemlösningprocesser. Problem knuffas på detta vis runt i organisationen. Inte för att de anses oviktiga. Viljan till problemlösning finns, men chefer som utgör *ledningen* låser sig själva när de samlas i grupp och kommer inte loss från diskussion som samtalsmönster. Själva infrastrukturen för mötet bidrar till att förutsättningsskapande för problemlösning uteblir.

Chefer en och en uttrycker frustration och en

vilja att komma bort från dessa möten. En del chefer uttrycker att ”flertalet möten är förutsägbara och resulterar inte i något”. Andra menar att ”på vissa möten kan man ägna sig åt att svara på mail, tänka på annat, planera för en stundande aktivitet”, alltså helt enkelt strunta i det som pågår på rådande möte. Många menar att det i möten sker en kollektiv förslamning, som ingen påtalar trots att det finns en klar vilja hos var och en.

PROJEKT SOM PROBLEMLÖSNINGSMÖNSTER

Eftersom man på ledningsmöten inte pratar om hur man pratar, om kommunikationsmönster, arbetsätt och problemlösning, sker heller ingen utveckling av problemlösningensstrukturer. Det finns en oförmåga att i grupp verkligen utforska vad som utgör de komplexa problemen, definiera vilket *problemlösningansvar* varje individ i ledningsgruppen har, samt vilket kollektivt ansvar ledningsgruppen har. Denna oförmåga gör att det *mänskliga* ledningssystemet går i baklås. Förtroendet hos kärnverksamhetens professioner blir skadat och en tillitsbrist uppstår. ”Problemen tas inte på allvar” hörs från verksamheten. Problemen tas på allvar, men mötesmönster, kommunikationsformer och bristen på problemlösningensstruktur utgör så svåra barriärer att ledningsgrupper inte kommer till skott.

Ledningsgrupper tar istället initiativ till förbättringsprojekt som läggs vid sidan av ledningsstrukturen. Ett projekt ska lösa de problem som ledningsgruppen, eller två separata ledningsgrupper som borde samarbeta i problemlösning, inte förmått komma åt. Istället för att chefer går in i ett lärande om problemlösning, dialog och samarbete, tillkommer ett nytt projekt och nya projektledare knyts upp. Nya möten behövs. Kostnaderna stiger. Komplexiteten ökar ytterligare. Det kompenseras för brister i ledningsfunktioners problemlösningsskapacitet istället för att bristerna elimineras. Ofta skulle ett bättre informationsstöd utgöra en del av lösningen, men eftersom utvecklingsarbetet mellan operativ verksamhet, dess ledningsfunktioner och IT-avdelning också haltar, går utvecklingen av bra informationsstöd alldeles för långsamt.

Projektmålen handlar oftast om förändrat

arbetsätt i kärnverksamheten. I projekt ingår sällan eller aldrig att chefer och ledningsgrupper ska utveckla sina arbetsätt, förändra sitt sätt att styra och leda och bli bättre problemlösare. Eftersom dessa samband inte problematiseras, sker heller ingen tillräcklig förändring av chefers och ledningsgruppers problemlösningsskapacitet. På så vis förstärks omedvetna antaganden att det inte är ledningsgrupper som ska lösa problem på ledningsmöten, utan det är projekt som arbetsform som gäller vid problemlösning. På så vis undgår ledningsgrupper nödvändig utveckling av ledningsmönster och av komplex problemlösningsskapacitet.

HÄNDELSEANALYSER OCH SYSTEMFEL

I hälso- och sjukvården görs händelseanalyser i syfte att utforska negativa händelser och skapa lärande. I kölvattnet av dessa analyser kan en definition av vad som avses med *systemfel* spåras. Det liknas underförstått vid ett system bestående av delar utan känsloliv och individuella preferenser, i likhet med ventilationssystem, värme-system eller gatusystem.


I många händelseanalyser är slutsatsen att orsakerna till bristerna finns att hämta i systemfel. Underförstått innebär det att förutsättningsskapandet brustit, vilket lett till den negativa händelsen. Systemfel används som begrepp för att ingen individ ska utpekas som syndabock. Syftet är att *systemets brister* istället ska fokuseras. Dilemmat är dock att systemets brister sällan eller aldrig utforskas på djupet, eftersom vi bibringats ett antagande att systemet är något som inte har med människor att göra. Vårt grundantagande om system är förtingligt, och då kan, och ska, ingen människa kunna göras ansvarig. Vi både bör och kan, menar jag, utforska systemfel på ett omdömesgillt, respektfullt och lärororienterat sätt, med utgångspunkten att det är människor som skapar och upprätthåller de strukturer (system) och den kultur som så många kritiserar och vill förändra. Om vi människor utgör systemet kan vi också förändra det. Vi behöver göra händelseanalyser som är mera paradigmutforskande, avseende hur ledning, styrning, problemlösning och förutsättningsskapande bedrivs.

CHEFER BEHÖVER TÄNKA PÅ ETT ANNAT SÄTT

Det finns en stor effektiviseringspotential i hur komplexa problemlösningssprocesser organiseras och leds på möten som hålls. Chefer måste tänka om, när det gäller ledarskap, förutsättningsskapande, utvecklingsarbete och problemlösning, och då framförallt avseende när samarbete mel-

lan enheter krävs – och det gör det nästan alltid. Komplexa utmaningar kan inte lösas med samma logik som används vid komplicerade problem. Chefer behöver utmana rådande tankemönster. Det görs bäst via nyfikenhet och utforskande av det egna ledningsarbetet och dess effekter på kärnverksamheten.

FÖRENINGEN FÖR
CHEFER  **LEDARE**



**Ni som har
anmält er till
Chefer och Ledares
studiedagar 20–21 okt
i Stockholm är varmt välkomna!**

DAGARNA ÄR FULLSATTA!