

Tankar om styrning och ledning – Söderhamns kommun

I Söderhamns kommun finns en utbredd insikt att systemsyn är det rätta sättet att tänka för att hantera den komplexitet som kännetecknar styrningen av offentlig sektor. Därför har vi sedan år 2014 en styrfilosofi som uttrycker vikten av att anamma medborgarens fokus och betrakta systemets syfte utifrån deras perspektiv. Helhetssyn, tillit till professionens kompetens och fokus på effekterna av vårt arbete är nycklar i vår förändringsresa. Vi vill att medborgarna ska få bättre service genom att ge ledare och medarbetarna reellt inflytande och möjlighet att driva sina verksamheter utifrån de här principerna. Kort och gott att ge tillbaka verksamheterna till de verkliga experterna. Det finns en bred samsyn bland våra politiker, ledare och medarbetare att det här är vägen vi ska gå. Vi vill inte bara att detta ska prägla styrningen och ledningen av kommunen, utan också alla andra verksamheter som vi samverkar med för att skapa ett så bra samhälle som möjligt.

Allt det här låter ju säkert bra. Men hur får vi systemsynsättet, som de flesta anser är logiskt och rätt, att omvandlas till att vi agerar på ett annorlunda sätt? Hur påverkar man 2400 ledare och medarbetare att tänka och agera annorlunda, när vad som ska förändras inte är klarlagt och som kan upplevas abstrakt? Ni som hoppas på svar på de här frågorna kommer möjligtvis att bli besvikna.

Hur det hela började

Det är svårt att säga när vår förändringsresa egentligen påbörjades. De som har varit länge i organisationen hävdar att den inleddes i början av 2000-talet i och med en ekonomisk kris, men förändringsresan tog fart under år 2014 då vi startade ett projekt för att utveckla styrningen och ledningen i organisationen. Det uttrycktes missnöje från ledare och medarbetare kring hur styrningen och ledningen var utformad. Bland annat visade vår utredning på följande utvecklingsområden, något som jag tror att många organisationer kan känna igen sig i:

- brist på tillit till medarbetarnas kompetens, förmåga och omdöme och därmed också bristfälligt handlingsutrymme för medarbetarna att agera utifrån medborgarnas behov,
- alltför stark ekonomisk styrning, att hålla den egna budgeten upplevdes vara överordnat att skapa värde för medborgarna,
- mål- och resultatstyrningen bidrog till att rikta uppmärksamheten på alltför snäva prestationsmått istället för att fokusera på önskvärda effekter och värdet av våra tjänster,
- bristande förståelse för varandras olika verksamheter inom kommunkoncernen, vilket också försvarade möjligheten att anamma helhetssyn och få till en fungerande samverkan.

Kunskapen om ovan nämnda brister i styrningen har lett till vår beslutade styr- och ledningsfilosofi. Som kvalitetsutvecklare har jag haft förmånen att vara med på den här resan, från utredning till att nu arbeta med att få vår styr- och ledningsfilosofi att fästa i hela kommunkoncernen. Jag kommer att delge mina tankar och erfarenheter kring hur vi försöker ta oss an implementeringen av styrfilosofin och vad jag anser är den stora utmaningen.

Vår fortsatta förändringsresa

Vi betonar vikten av att anamma systemsyn i grund och botten är ett annat sätt att tänka kring styrningen och ledningen av kommunkoncernen. Om vi vill åstadkomma verklig och bestående förändring måste vi ifrågasätta det tänkesätt som har format våra verksamheter idag. Det försöker vi göra på en rad olika fronter där det övergripande utvecklingsarbetet sker inom tre huvudsakliga områden. Syftet är att kombinera praktisk verksamhetsutveckling

utifrån systemansats med förändring av kommunkoncernens övergripande styr- och stödprocesser. Det är här vi anser att potentialen i vårt förändringsarbete ligger, att vi ”tillåter” verksamheterna att agera på ett annorlunda sätt, samtidigt som vi på en övergripande nivå skapar förutsättningar för dem genom att förändra styr- och stödprocesser. Hänger inte de med i utvecklingen, kommer vi inte att få till en hållbar förändring.

- Det första området är utvecklingen av en ny verksamhets- och ekonomistyrningsmodell - en styrprocess som har lyfts fram som kanske det största hindret för att implementera styrfilosofin fullt ut. Många dialoger mellan politik och tjänstemän har handlat om hur den ekonomiska styrningen begränsar organisationen att jobba i riktning mot bättre helhetslösningar och därmed ökat värde för de vi finns till för. Vi har konstaterat att vårt sätt att jobba med budgeten innebär att vi lägger ett stort fokus på kostnader på bekostnad av att skapa värde och att göra rätt saker från början utifrån ett helhetsperspektiv. Vi tittar därför nu på alternativa metoder att styra ekonomin, hur skulle det exempelvis se ut om vi inte hade någon budget?
- Det andra området handlar om genomförandet av försöksverksamheter enligt Vanguardmetoden, den metod som oss veterligen bäst anammar en systemansats. Här ligger fokus på lärandet och vårt sätt att tänka, parallellt med att vi förändrar processer och arbetssätt, vilket också påverkar övergripande styr- och stödprocesser. Hittills har vi genomfört tre försöksverksamheter inom ett och samma hemtjänstområde och ambitionen är att alla hemtjänstområden ska få genomföra en liknande resa. Vi kommer också att genomföra försök inom andra verksamhetsområden framöver. Vi är väl medvetna om att det inte är något unikt med att genomföra sådana här typer av försöksverksamheter, men vi lägger stor tonvikt vid att de övergripande styr- och stödprocesserna måste följa med i utvecklingen för att ge verksamheterna förutsättningar att fortsätta med det nya arbetssättet även i fortsättningen.
- Det tredje övergripande området är genomförandet av så kallade kundresor vilket vi ser som en bra metodik för att få ökad förståelse för kundens behov och hur mötet med kommunen upplevs inom olika verksamheter.
- Övriga insatser för att bygga en god plattform inom ramen för styr- och ledningsfilosofin sker i koppling till dessa tre områden, exempelvis genomförandet av kommunens skraddarsydda ledarutvecklingsprogram, utbildningsinsatser inom systemsyn och framtagandet av ett nytt övergripande uppföljningssystem.

Är allt guld och gröna skogar?

Även om vårt förändringsarbete som beskrivs ovan lovar mycket, och också ser mycket lovande ut enligt mitt tycke, så är det klart att vi stöter på hinder på vägen och att det finns utmaningar vi måste hantera.

En utmaning ligger i att det är lätt att hävda att man redan tänker i de här banorna. Och det vet jag att många ledare och medarbetare redan gör och har gjort, men att de har verkat i ett system som är designat utifrån ett annat tänkesätt och därför inte tillåter de tankarna att gro. Samtidigt får man inte göra det för enkelt för sig, och tro att det bara är alla andra som måste förändra sitt sätt att tänka för att förändringen ska ske.

Låt mig ge ett exempel. I anslutning till vårt ledarutvecklingsprogram anordnar vi dialogforum för att djupdyka i systemsyn. Alla ledare har under dessa tillfällen fått ta ställning till vad de anser är de största utmaningarna för att kunna styra och leda utifrån en systemansats. På frågan hur stor förändring som krävs av kommunkoncernen som helhet för att nå önskvärt läge, från ”Ingen” (0) till ”Radikal” (10), så är medelvärdet 7,7. När ledarna enskilt sedan får ta ställning till hur stor individuell förändring som krävs av dem så blir

medelvärde 3,8. Och det är här som jag tror att den största utmaningen ligger. ”Såhär tänkte jag redan, så det blir ingen skillnad för mig”. Man ser positivt till förändring, men ser inget behov av att förändra sig själv. Man förväntar sig att någon annan ska genomföra förändringen.

Tänkarna går till organisationspsykologen Bo Ahrenfeldts resonemang i boken *Förändring som tillstånd*¹. Där beskriver han skillnaden på förändring av första respektive andra ordningen. Med förändring enligt *första ordningen* menas en förändring inom befintligt system. Vi tänker på samma sätt, vi identifierar och löser problem på samma sätt och vi letar efter möjligheter med samma metoder som tidigare. Organisatoriska tankemönster och agerande kvarstår och vi gör nya kombinationer av gamla mönster. Detta håller organisationen kvar i gamla traditioner och systemet är kvar intakt och oförändrat. I en förändring av *andra ordningen* däremot, förändras hela systemet och det organisatoriska tänkandet. Agerandet förändras kvalitativt. Hela systemet förändras och vi ser verkligheten i ett nytt ljus och med en annorlunda förståelse. Vi ser nya problem och hittar nya lösningar på gamla problem.

Förändringsresan blir ännu mer utmanande med tanke på att vi riskerar att gå i fällan kring vad Ahrenfeldt kallar *fördumning*. Han säger att individer tenderar att välja ut den information som bekräftar ens förutfattade meningar på bekostnad av annan information. Man lär sig inte något nytt utan använder ”bekräftelsen” defensivt som skydd mot ny kunskap – kunskap som tvingar fram nya sätt att tänka. Så när en individ uttrycker sig i stil med ”såhär tänkte jag redan”, kan man ju undra om ett är ett tecken på fördumning eller inte.

Frågan är hur vi åstadkommer en förändring av andra ordningen och undviker fällan att tro att vi åstadkommer verklig, påtaglig förändring, medan vi i själva verket bara skruvar på befintligt arbetssätt inom befintligt system? Hur undviker vi fällan kring fördumning? Hur får vi insikt och hur omvandlar vi den till andra typer av beteenden? Även om källan till förändring kommer från ett annat sätt att tänka, så måste det ju resultera i ett agerande som stämmer överens med tänkesättet. Jag har egentligen inga svar på ovanstående frågor förutom att vi redan nu ser att försöksverksamheterna vi har genomfört faktiskt har bidragit till ett annat sätt att tänka för aktörerna i systemet och att det har lett till konkreta förändringar i hur vi agerar för att tillgodose medborgarnas behov. Detsamma gäller genomförandet av kundresor. Vi ser att medarbetarna genom sitt reella inflytande att förändra sina verksamheter, faktiskt tänker och agerar på ett annorlunda sätt. Dessutom har många fått ökad arbetsglädje. Bara det är en vinst i sig. Nu gäller det att styr- och stödstrukturerna runt omkring följer med i utvecklingen.

Slutligen tror jag att det är viktigt att ha tillit till förändringsprocessen i sig. Att styra den lagom mycket och våga släppa på kontrollen för att få den fulla kraft som finns i det här tänkesättet. Vi ska verkligen hålla fast i systemsynsättet och dess grundtankar, i kombination med mod att lita på att förändringsprocessen kommer att leda till önskvärt resultat. Det krävs även mod att släppa på kontrollen och visa tillit till professionens kompetens. För om vi ska få systemsynsättet att fästa krävs det av vi som förändringsledare har insikt att det tar tid och att vi därför håller huvudet högt när fördumning ibland råder. Insikten om att kärnan till en förändring i hela organisationens tänkesätt börjar hos mig som individ, hur klyschigt det än låter.

¹ Ahrenfeldt, Bo. *Förändring som tillstånd* (2013). Studentlitteratur

En tidigare kollega till mig förespråkade alltid *Terriermetoden* som lyder: håll i, håll ut, håll fast – och emellanåt; håll om. En metod som jag verkligen anser är användbar i förändringsarbetet.

Så, låt oss vara lite mer som en ettrig, bolljagande och kärleksfull Jack Russell framöver.

April 2017

Robert Blank
Kvalitetsutvecklare
Söderhamns kommun