

Systemsyn är framtiden men hur tar vi oss dit?

Den 14:e juni hade Effektiv styrning en nätverksträff med fokus på att driva förändringsarbeten som syftar till en systembaserad ledning och styrning. Vi tog upp läget för systemsynen inom svensk offentlig sektor. Som speciellt inbjuden gäst talade John Mortimer från England. John har tidigare arbetat som konsult inom Vanguard i 12 år. John bjöd generöst på sina erfarenheter från mer eller mindre misslyckade förändringsarbeten inom engelsk offentlig sektor, vad han lärt och hur han nu arbetar för att undvika tidigare misstag. Dagen blev mycket uppskattad och jag ska kort summera några av insikterna.

Det finns inget tvivel om att systemsyn är framtiden! Lasse summerade i januari Statskontorets rapport om sammanhållen styrning (2016:26) och ESVs rapporter (2016:59 och 2016:51) om effektivisering i statsförvaltning och om att synliggöra resultat. Rapporterna pekar på behovet av helhetstänk (systemsyn) och ökat fokus på de effekter i samhället och det värde för medborgare och företag som de offentliga verksamheterna finns till för att åstadkomma. Tillitsdelegationens pågående arbete och den tjänsteforskning som bedrivs vid flera svenska lärosäten pekar i samma riktning, systemsyn kan bidra till hållbara lösningar på de problem vi skapat med en hierarkisk, funktionell syn på ledning och styrning. En styrning som leder till tjänster av låg kvalitet till onödigt höga kostnader.

Det är minst 5000 personer i Sverige som har fått någon form av utbildning i systemsyn och i Seddons metod för att förändra system. Uppskattningsvis har ca 25 olika verksamheter provat att göra en systemanalys och vissa har gått vidare till försöksverksamheter och genomföranden. Jag har samlat alla tillgängliga rapporter som finns skrivna och de visar tydligt att det med utbildning och rätt stöd av interna/externa konsulter är möjligt att få djupa insikter om hur olika offentliga verksamheter fungerar som system (vad de presterar och varför). Men att ta sig från insikter till bestående förändringar är en betydligt svårare resa fylld med slukhål, krypskyttar och avgrundsdjupa stup. Alla ni som har provat har känt av detta i någon utsträckning. Problemet är att det är genuint svårt att genomföra förändringar i styrningen i praktiken. Jag tror att vi måste inse att vi som arbetar för systemsyn bryter ny mark, vi driver faktiskt ett paradigmskifte som innebär ett nytt sätt att tänka och förhålla oss till organisering, ledning och styrning och det låter sig inte förändras över en natt. Det är stor skillnad på teori och praktisk handling. Mod och tålamod i stora portioner behövs och kommer att behövas under lång tid framöver.

Om vi studerar vad som sker i England så talas det inte mycket om "systems thinking" längre inom engelsk offentlig sektor. Eftersom England har varit en föregångare för systemsyn inom offentlig sektor väcker detta en mängd frågor; varför? vad har hänt? En förklaring kan vara att förändringen har drivits för hårt av konsulter/verksamhetsutvecklare och inte i den takt som chefer och medarbetare har kunnat hantera vilket har resulterat i stora bakslag. Det kan också vara så att man i England inte haft det stöd i statliga initiativ som exempelvis Tillitsdelegationen representerar.

Om vi ser förändring som en trappa så är det för de flesta inte möjligt att ta klivet från det första trappsteget till det tionde i ett språng, förändringen måste ske stegvis och ibland händer det att man tar ett kliv tillbaka innan man förmår kliva uppåt igen. Ett sådant kliv tillbaka kan inträffa när entusiastiska verksamhetsutvecklare/konsulter beskriver den förestående förändringen på ett sätt som skrämmer chefer. Jag känner väl igen mig som den som ivrigt och entusiastiskt beskriver den totala förändringen som omfattar nya arbetssätt, nya organisationsformer, nya IT-system, förändrad budget/ekonomistyrning mm. I all välmening för att visa på allt det stora arbete som genomförts av det team jag arbetat tillsammans med. Men efter en sådan genomgång med cheferna kan initiativet mot systemsyn lätt hamna i chefernas frybox. "Vi jobbar med de andra projekten först..."

John var noga med att understryka vikten av att börja förändringen där cheferna är intresserade och att *det är chefernas förändringsresa som är den viktiga*, inte verksamhetsutvecklarnas/konsulternas förändringsresa. *Det är cheferna som är ansvariga för de system de verkar inom, hur mycket som ska förändras är upp till dem!*

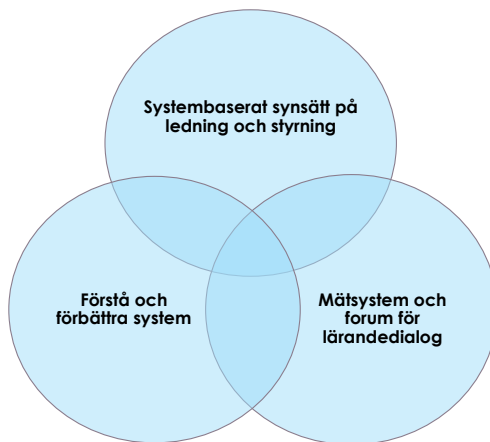
Det handlar alltså om att hjälpa chefen att ta steg mot en mer systembaserad ledning och styrning. John pekar då på vikten av att lyssna och förstå hur chefen tänker, att involvera och engagera cheferna, inte "predika" eller undervisa dem. Vilka steg är möjliga att ta för den här chefen just nu? Det kanske "bara" blir en processförändring inte några förändringar av processens förutsättningar och reella systemförändringar. Men då får vi nöja oss med det och inse att alternativet är ingen förändring alls eller en förändring i fel riktning (vilket lätt händer vid för hög ambitionsnivå).

Seddons metod är ett bra stöd vid förändringen men den måste alltid anpassas till situationen - både till verksamhetens karaktär (problem som ska lösas) och chefs situation och vilja/förmåga att förändra. Metoden är inte en garanti för en framgångsrik förändring. *Varje organisations förändringsresa kommer se olika ut eftersom det är olika problem som ska lösas och förutsättningarna ser olika ut.* För verksamhetsutvecklare och konsulter är det centrala att hela tiden ha systemsynsättets principer att hålla sig till så att förändringarna leder mot systembaserad ledning och styrning. Seddon beskriver principerna enligt nedan:

	"Command and control" (ny)taylorism	"Systems thinking"
Perspektiv	Top-down, hierarki	Utifrån och in, system
Design	Baserad på funktioner (organisation)	Baserad på efterfrågan, värde och flöde (= helheter)
Beslutsfattande	Skilt från arbetet	Integrerat med arbetet
Mått	Output, produktionsmål standarder: relaterade till budget	Förmåga, variation: relaterade till syftet
Attityd till kund	Kontraktsmässig	Vad är viktigt för kund?
Ledningens roll	Hantera medarbetare och budget	Agera på systemet
Etos	Kontroll	Lärande
Drivkraft	Yttre motivation	Inre motivation

Många av de principer som Seddon tar upp återfinns också, om än uttryckt på ett annat sätt, i Innovationsrådets slutbetänkande från 2013, "Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet" (SOU 2013:40).

Min egen reflektion om förändring mot systemsyn är att det handlar om tre överlappande områden som en myndighet arbetar med i sin egen takt och utifrån sina förutsättningar:



Det första området handlar om att utveckla ett systembaserat synsätt på ledning och styrning. Att i dialog med varandra i ledningsgrupperna konkretisera vad systemsyn innebär i de verksamheter myndigheten ansvarar för. Dialogen handlar om uppdraget, verksamhetens syfte/mål, vad som är kvalitet/värde och kopplingen till hur resurser används samt om resultat i form av utfall och effekter som verksamheten bör leda till. Exempel på frågor att ställa sig finns i idéskriften "Effektivare verksamhet genom verksamhetsnära ledning och styrning" som Inger Sohlberg skrivit och som finns att ladda ner på vår webbsida (<http://www.effektivstyrning.se/boktips>)

Det andra området handlar om att förstå och förändra system. Att använda Seddons metod (Check, Plan, Do) för att belysa vad ett system presterar och varför samt identifiera vad som är möjligt att förändra i nuläget. Det var mycket befriande att höra John beskriva att han brukade följa metoden i detalj tidigare men att han nu använder de delar av metoden som är nödvändiga för att få så pass mycket insikter att det går att fatta ett faktabaserat beslut om huruvida arbetet ska fortsätta i form av en försöksverksamhet. Under försöksverksamheten och i genomförandet handlar det om att cheferna leder förändringen tillsammans med medarbetarna med relevant stöd av verksamhetsutvecklare/konsulter.

Det tredje området handlar om mätningar och uppföljningsdialoger. Att särskilja vad vi mäter för att planera (resurser, ekonomi), vad vi mäter för att styra den operativa verksamheten samt vad vi mäter för att redovisa resultat. Att hitta former för att ge medarbetarna (internt eller med externa aktörer) möjlighet till reflektion och lärande utifrån de operativa mätningarna i syfte att förbättra den operativa verksamheten (systemet) utifrån kundernas behov och situation. Uppföljningsdialoger kommer på sikt också behövas för att alla inblandade departement och myndigheter som ingår i ett system ska kunna mötas.

Har du några tankar kring de här områdena så är du varmt välkommen att höra av dig till mig. Jag kommer i vår bok att utveckla de här områdena ytterligare.

Slutsatser från nätverksträffen den 14:e juni:

- Systemsyn är framtiden. Systemsyn är nödvändig för att skapa ett hållbart samhälle där vi tar tillvara samtliga våra resurser (människor, natur, ekonomi...)



Effektiv Styrning

- Att förändra ledning och styrning utmanar nuvarande ordning i en sådan utsträckning att det leder till massivt motstånd. För att nå framgång gäller det att börja förändringen där ledningen är nyfiken och vill prova. Att driva systemsynsättets principer för långt utan att ha ledningen med sig innebär en stor risk för bakslag.
- Det här klarar vi bara om vi hjälps åt! Använd nätverket och prata om de problem/utmaningar ni står inför. Jag slutar aldrig fascineras över den kunskap och det lärande som utvecklas i dialogen – det är så vi förändrar vårt sätt att tänka!

Ha en toppensommar!

Siv (siv.liedholm@kvadrat.se)

21 juni 2017